



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	8.4.2021
Tekijä	Meeri Hannula	Sivumäärä	115 + liitteet
Otsikko	Työnantajabrändin ja työnhakijoiden odotusten kohtaaminen milleniaalien keskuudessa		
Ohjaaja	KTT Ulla Hakala		

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten työnantajien rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset työnantajaa kohtaan kohtaavat. Tarkastelukohteena ovat milleniaalisukupolven edustajat. Työnantajabrändin ja milleniaalisukupolven edustajien odotusten eroja ja yhtäläisyyksiä tarkastellaan hyvinvointietujen näkökulmasta. Milleniaalisukupolvi muodostaa tällä hetkellä merkittävän osan työikäisestä väestöstä, ja työnantajien tulee ymmärtää heidän työarvojaan ja odotuksiaan voidakseen houkuttaa ja sitouttaa heitä. Hyvin kohdistetut ja innovatiiviset henkilöstöedut voivat olla merkittävä keino työnantajabrändin rakentamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostettiin aiemman kirjallisuuden perusteella yhdistämällä teorioita milleniaalien työarvoista, työnantajabrändäysprosessista (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503), hyvinvoinnin ulottuvuuksista (Grénman ym. 2019) sekä työnantajan tarjoamista eduista. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kaksivaiheisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin ensin milleniaalisukupolven edustajia ja sitten suosittujen suomalaisten työnantajien edustajia. Haastatteluista saadun aineiston perusteella pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia milleniaalien odotusten ja työnantajien tarjooman välillä.

Tutkimustulosten perusteella milleniaalisukupolven edustajille merkittävimpiä hyvinvointietuja ovat henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä edistävät edut, työssä jaksamista edistävät edut sekä joustavuutta ja perhe- ja työelämän yhteensovittamista edistävät edut. Milleniaalien odotuksiin tällaisista eduista työnantajat pyrkivät vastaamaan tarjoamalla työntekijöilleen muun muassa mielenterveyspalveluita, erilaisia valmennuksia ja uudenlaisia mahdollisuuksia työajanjärjestelyyn. Kohderyhmien odotusten ja tarjoomien väliset erot liittyivät erityisesti työajalla liikkumiseen, henkilöstöliikuntaan ja muihin hyvinvointipalveluihin.

Avainsanat	Työnantajabrändi, hyvinvointiedut, milleniaalit
------------	---

TYÖNANTAJABRÄNDIN JA TYÖNHAKIJOIDEN ODOTUSTEN KOHTAAMINEN MILLENIAALIEN KESKUUDESSA

Tarkastelussa hyvinvointiedut

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Meeri Hannula

Ohjaaja:
KTT Ulla Hakala

8.4.2021
Helsinki

Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Tur-
nitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Johdatus aiheeseen.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat ja rakenne.....	9
2	MILLENIAALIT	11
2.1	Milleniaalin määritelmä.....	11
2.2	Milleniaalien työarvot.....	12
2.2.1	Ulkoiset arvot.....	15
2.2.2	Luontaiset arvot.....	17
2.2.3	Muut arvot.....	19
3	TYÖNANTAJABRÄNDI JA HYVINVOINTIEDUT	21
3.1	Työnantajabrändin määritelmä	21
3.2	Työnantajabrändin luominen	22
3.3	Työnantajabrändi ja rekrytointiprosessi.....	26
3.4	Työnantajan tarjoamat edut osana kokonaispalkitsemista.....	27
3.5	Hyvinvointietujen erityispiirteitä.....	35
3.6	Tutkielman teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	42
4	METODOLOGIA	44
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	44
4.2	Tutkimuksen operationalisointi	45
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	47
4.4	Aineiston analysointi ja tulkinta	52
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	53
4.6	Tutkimuksen eettisyys	55
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
5.1	Milleniaalit.....	58
5.1.1	Milleniaalien työarvot	58
5.1.2	Milleniaalit ja hyvinvointiedut.....	65

5.2	Työnantajat	70
5.2.1	Työnantajabrändi	70
5.2.2	Hyvinvointiedut ja työnantajabrändin muodostuminen	76
5.3	Hyvinvointiedut pandemiatilanteessa	87
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	92
6.1.1	Milleniaalien odotukset työnantajaansa kohtaan	92
6.1.2	Milleniaalien odotukset hyvinvointietujen osalta	95
6.1.3	Työnantajien keinot rakentaa työnantajabrändiä	96
6.1.4	Työnantajien käyttämät hyvinvointikeinot työnantajabrändäyksessä.	98
6.1.5	Työnantajan rakentaman työnantajabrändin ja työnhakijoiden odotusten kohtaaminen hyvinvointitekiäjien osalta	99
6.2	Suosituksat liikkeenjohdolle	101
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	103
7	YHTEENVETO	106
	LÄHTEET	109
	LIITTEET.....	116

KUVIOT

Kuvio 1	Työarvojen osa-alueet	14
Kuvio 2	Laadukkaan henkilöstön merkitys liiketoiminnalle	23
Kuvio 3	Työnantajabrändäysprosessin osat ja niiden tavoitteet	25
Kuvio 4	Kokonaispalkitseminen.....	29
Kuvio 5	Hyvinvoinnin ulottuvuudet	36
Kuvio 6	Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	42
Kuvio 7	Ennakkolomakkeen vastauksia 1	59
Kuvio 8	Ennakkolomakkeen vastauksia 2	60
Kuvio 9	Ennakkolomakkeen vastauksia 3	61
Kuvio 10	Ennakkolomakkeen vastauksia 4	64
Kuvio 11	Ennakkolomakkeen vastauksia 5	67
Kuvio 12	Milleniaalien työarvot	94

TAULUKOT

Taulukko 1	Työnantajan tarjoamia vapaaehtoisia henkilöstöetuja	32
Taulukko 2	Esimerkkejä hyvinvointieduista.....	38
Taulukko 3	Tutkimuksen operationalisointitaulukko.....	46
Taulukko 4	Milleniaalisukupolven edustajien haastattelut	48
Taulukko 5	Suomen houkuttelevimpien työnantajien edustajien haastattelut	50
Taulukko 6	Haastatteluissa esiin nousseita henkilöstöetuja.....	81
Taulukko 7	Haastatteluissa esiin nousseita hyvinvointietuja	83
Taulukko 8	Yhteenveto milleniaalien odottamista ja työnantajien tarjoamista hyvinvointieduista.....	100

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Miten yritys pystyy näyttäytymään houkuttelevana työnantajana sukupolvelle, josta jopa 37 % ajattelee seuraavaa askelta urallaan jo aloittaessaan uudessa työtehtävässä (Yle 22.1.2020)? Mitä tämä sukupolvi odottaa työelämältä? Voivatko monipuoliset ja innovatiiviset henkilöstöedut houkutella alan parhaita osaajia organisaatioon? Pyrkivätkö työnantajat käyttämään henkilöstöetujen valikoimaansa erottautumiskeinona työmarkkinoilla?

Vuoteen 2020 mennessä yli kolmannes koko maailman työvoimasta kuuluu milleniaalien sukupolveen (Manpower Group 2016, 3). Suomen kontekstissa tämän työelämän sukupolvenvaihdon tarkastelu on erityisen mielenkiintoista, sillä Suomen väestö ikääntyy nopeammin kuin muissa länsimaissa. Suomessa suuret ikäluokat ovat jo vähitellen siirtyneet pois työelämästä, ja työikäinen väestö koostuu nuoremmista sukupolvista. (Pöyriä ym. 2017a, 1.)

Milleniaalisukupolven liitetään usein stereotypioita muun muassa vaikeasti johdettavuudesta ja itsekeskeisyydestä. Toisaalta milleniaalien ajatellaan olevan kunnianhimoisia, ja heillä uskotaan olevan suuret odotukset työelämälle. (Yle 22.1.2020.) Osa milleniaaleihin liitettävistä stereotypioista ja piirteistä pitää paikkansa, mutta osa saattaa liittyä ainoastaan elämänvaiheeseen ja ikään, eikä niinkään sukupolveen. Voidakseen houkutella, motivoida ja sitouttaa milleniaalisukupolven työntekijöitä organisaatioiden tulee ymmärtää, mitä tämä sukupolvi todella arvostaa ja odottaa työnantajaltaan. (Thompson & Gregory 2012, 238.)

Nykyaikaisessa yritysmaailmassa työskentelee yhtäaikaaisesti useamman sukupolven edustajia. Tämä luo yritysjohdolle sekä haasteita että mahdollisuuksia, sillä jokaisella sukupolvella on tyypillisesti omanlaisia piirteitä, arvoja ja taitoja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suurimpia eroja sukupolvien välillä työelämässä ovat työarvot. Oikein johdettuina näistä eroavaisuuksista voidaan hyötyä merkittävästi. Yritysjohtajien on erittäin tärkeää ymmärtää, minkälaisia arvoja heidän työntekijöillään on, jos he haluavat luoda motivoivan ja avoimen työympäristön. (Gursoy 2013, 40.)

Työnantajat, jotka tarjoavat työntekijöilleen rahanarvoisia hyvinvointietuja, pääsevät todennäköisemmin nauttimaan hyödyistä, joita terve työvoima mahdollistaa (Healthcare Leadership Review 2019, 17). Näitä hyötyjä voivat olla esimerkiksi vähentyneet

poissaolot ja työn tehokkuuden kasvaminen. Hyvinvoivien työntekijöiden vaikutuksia työn tehokkuuteen ja yrityksen tuloksiin onkin tutkittu paljon. Kuitenkin vähäisemmälle huomiolle tieteellisessä tutkimuksessa on jäänyt hyvinvointietujen ja hyvinvoinnin yhteys työnantajasta muodostuvaan mielikuvaan. Deadrickin ja Gibsonin (2007, 133) mukaan suurin kuilu henkilöstöjohtamisen alalla akateemisen tutkimuksen ja ammattilaisten tarpeiden ja mielenkiinnon välillä liittyy juuri henkilöstöetujen tutkimukseen. Myös Dulebohnin ym. (2009, 86) mukaan henkilöstöetuja on tutkittu suhteellisen vähän henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa.

Milleniaalisukupolven suhtautumisesta hyvinvointiin ja hyvinvointietuihin löytyi hyvin vähän akateemista tutkimusta, mikä osoittaa, että tämän tutkielman toteuttaminen on aiheellista, ja sillä pystytään täyttämään löydettyä tutkimusaukkoa. Henkilöstöetujen ja hyvinvoinnin yhteyden tutkiminen on ajankohtaista ja mielenkiintoista, sillä LähiTapiolan alkuvuonna 2021 toteuttamassa tutkimuksessa selvisi, että perinteiset etukokonaisuudet ovat murroksessa ja yhä useampi työnantaja ottaa vaikutteita henkilöstöetujensa valikoimaan esimerkiksi suurilta kansainvälisiltä toimijoilta. Tutkimuksen mukaan hyvinvointia edistävien etujen arvostus on nousussa. (LähiTapiola 18.3.2021.)

Tutkielman aihe on merkittävä ja ajankohtainen henkilöstöjohtamisen tieteenalan lisäksi markkinointitieteelle. Nykyaikaisilla työmarkkinoilla, jossa kilpailu parhaista työntekijöistä on kovaa, työnantajien haasteina ovat erottuminen kilpailijoista, parhaiden hakijoiden houkuttelu sekä parhaiden työntekijöiden sitouttaminen. Yksi merkittävä keino, jolla yhä useammat yritykset pyrkivät vastaamaan näihin haasteisiin, on työnantajabrändäys. Työnantajabrändäys on markkinoinnin periaatteiden soveltamista henkilöstöjohtamiseen. (Mahesh & Suresh 2019, 75.)

Sekä milleniaalisukupolven että työnantajien suhtautumista hyvinvointiin on erittäin ajankohtaista tutkia myös vallitsevan maailmantilanteen takia. Vuoden 2020 aikana hyvin suuri osa tietotyötä tekevistä organisaatioista siirtyi lähes täysin etätyöhön koronaviruspandemian myötä. Suhtautuminen hyvinvointiin ja työnantajan tarjoamiin etuihin on muuttunut jossain määrin pandemiatilanteen myötä, kuten tämän tutkielman tuloksista ilmenee. Asiantuntija- ja konsultointiorganisaatio Deloitte selvitti vuoden 2020 henkilöstöjohtamisen trendejä kyselytutkimuksella, johon osallistui lähes 9000 liiketoiminta- ja HR-johtajaa. Kyselyyn osallistuneista suomalaisista vastaajista 84 % nosti hyvinvoinnin vuoden 2020 henkilöstöjohtamisen merkittävimmäksi trendiksi. (Deloitte 2020.) Nämä tutkimustulokset osoittavat, että tutkielman aihe on ajankohtainen ja merkittävä myös liikkeenjohdon kannalta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat ja rakenne

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten työnantajien rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset työnantajaa kohtaan kohtaavat. Erityistarkastelussa ovat hyvinvointiedut, joita potentiaaliset työnhakijat, tässä tapauksessa milleniaalit, odottavat työnantajilta ja joita työnantajat tarjoavat osana työnantajanbrändin rakennusprosessiaan. Tutkielman tarkoitukseen vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

1. a) Mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan?
b) Millaisia hyvinvointietuja milleniaalit odottavat työnantajaltaan?
2. a) Millä keinoin työnantajat rakentavat työnantajabrändiään?
b) Minkälaisia hyvinvointikeinoja työnantajat käyttävät työnantajabrändäykseen?
3. Miten työnantajan rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset kohtaavat hyvinvointitekijöiden osalta?

Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta. Näistä luvuista ensimmäinen on johdanto, jota seuraa kaksi päälukua, joissa vastataan tutkielman kahteen ensimmäiseen osaongelmaan olemassa olevan kirjallisuuden avulla. Tutkielman toinen pääluku käsittelee milleniaaleja ja pyrkii vastaamaan ensimmäiseen osaongelmaan. Luvussa määritellään milleniaalien käsite sekä perehdytään milleniaaleihin työelämässä. Milleniaalien odotuksiin ja ominaisuuksiin työelämässä perehdytään pyrkimällä muodostamaan käsitys milleniaaleille merkittävistä työarvoista.

Tutkielman kolmannessa pääluvussa keskiössä ovat työnantajabrändi ja sen muodostumiseen liittyvät teoriat sekä hyvinvointiedut. Luvun alussa määritellään työnantajabrändin käsite, jonka jälkeen perehdytään siihen, miten työnantajat voivat luoda halumaansa työnantajabrändiä. Toisen osaongelman toiseen osaan pyritään vastaamaan tarkastelemalla työnantajan tarjoamia etuja osana kokonaispalkitsemista sekä hyvinvointietujen erityispiirteitä. Tämä pääluku vastaa tutkielman toiseen osaongelmaan. Luvun lopussa on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on muodostettu yhteenvetona kirjallisuuskatsauslukujen perusteella.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkielman empiiriseen osuuteen valikoitu tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteutustapa ja aineiston analysointitavat. Tässä luvussa esitetään myös tutkimuksen operationalisointitaulukko, joka vetää yhteen tutkimuksen

tarkoituksen, osaongelmat, teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen osuuden. Metodologialuvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkielman viidennessä pääluvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään jaoteltuna siten, että ensin käsitellään milleniaalisukupolven edustajien haastatteluiden tuloksia ja sitten siirrytään työnantajien edustajien haastattelutuloksiin. Tulosluvun lopussa käsitellään tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia, jotka liittyvät koronaviruspandemiatilanteeseen.

Tutkielman kahdessa viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tuloksiin perustuvia johtopäätöksiä ja koko tutkielman yhteenveto. Johtopäätösluku on jaettu teoreettisiin johtopäätöksiin ja suosituksiin liikkeenjohdolle, ja luvun lopussa käsitellään tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia. Johtopäätösluvussa vastataan tutkielman kolmanteen osaongelmaan. Koko tutkielman keskeisimmät seikat esitellään viimeisessä pääluvussa eli yhteenvedossa.

2 MILLENIAALIT

2.1 Milleniaalin määritelmä

Tutkijat ovat määrittäneet milleniaalien sukupolvea rajaavat syntymävuodet lukuisilla eri tavoilla. Lyons ym. (2015, 12) sekä Kaifi ym. (2012, 88) määrittelevät milleniaalien sukupolven syntyneen vuoden 1980 jälkeen, kun taas Twenge ym. (2010, 1118) rajaavat sukupolven syntymävuodet vuosiin 1982–1999. Smithin ja Nicholsin (2015, 39) mukaan milleniaalit ovat syntyneet vuosien 1980 ja 2000 välillä. Akateemisen tutkimuksen lisäksi milleniaalit ovat saaneet paljon huomiota yritysmaailmassa viime vuosina. Globaalin henkilöstöalan yrityksen Manpower Groupin vuonna 2016 toteuttaman tutkimuksen mukaan milleniaalien sukupolvi muodostaa 35 prosenttia työvoimasta koko maailmassa vuoteen 2020 mennessä. Tässä Manpower Groupin tutkimuksessa milleniaalien syntymävuosiksi on määritelty 1982–1996. (Manpower Group 2016, 3.) Myös yksi maailman johtavista asiantuntija- ja konsultointiorganisaatioista, Deloitte, on jo usean vuoden ajan toteuttanut laajan tutkimuksen milleniaaleista. Deloitte rajaa tutkimuksessaan milleniaalien sukupolven syntymävuodet vuosiin 1983–1994. (Deloitte 2019, 3.)

Tarkkoja vuosilukuja tärkeämpää sukupolven määrittelyssä ovat kuitenkin sukupolven edustajien jakamat kokemukset yhteiskunnallisista muutoksista ja historiallisista tapahtumista. Smith ja Nichols (2015, 39) määrittelevät sukupolven syntyvän merkittävien tapahtumien, kuten uusien teknologioiden, sotien tai kansantaloudellisten muutosten, myötä. Nämä tapahtumat muokkaavat sukupolven persoonallisuutta, arvoja ja odotuksia. Tällaisia milleniaalien sukupolvea yhdistäviä tapahtumia ovat muun muassa vuosituhannen vaihtuminen, internetin yleistyminen, nopea teknologinen kehitys ja 2000-luvun alun finanssikriisi. (Ng & McGinnis Johnson 2015, 121–123; Deloitte 2019, 2; Ng ym. 2018, 8.) Yhteiskuntaa muokkaavat tekijät ja kokemukset tapahtumista luovat sukupolven edustajille yhteisiä arvomaailmoja, jotka erottavat heidät muina aikoina kasvaneista ikäryhmistä. Sukupolvea yhdistävien tapahtumien lisäksi merkittäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi vanhemmat, ikätoverit, media sekä populaarikulttuuri. (Twenge ym. 2010, 1120; Lyons ym. 2012, 334.)

Milleniaalien arvoja, asenteita ja käytöstä on muokannut myös ympäristö, jossa he ovat kasvaneet. Tämän sukupolven kasvuympäristöön ovat vaikuttaneet niin heidän elin-aikansa trendit, kuin heidän suuriin ikäluokkiin kuuluvien vanhempiensa (engl. *baby boomers*) vaikuttaneet trendit. Suuriin ikäluokkiin vaikuttaneita trendejä ovat muun muassa

keskiluokan vaurastuminen, naisten aktiivisempi osallistuminen työelämään sekä kasvaneet avioerojen määrät. (Ng & McGinnis Johnson 2015, 122–123.) Milleniaalit ovat kasvaneet suhteellisen keskiluokkaisessa ympäristössä, jossa heitä on opetettu kyseenalaistamaan asioita ja olemaan määrätietoisia. Heidän kasvuympäristössään heille on opetettu, että he pystyvät tekemään mitä ikinä haluavat, jos vain paneutuvat asiaan tarpeeksi. (Twenge & Campbell 2008, 864.)

Milleniaaleja on luonnehdittu myös valikoivina maantieteellisen sijoittumisensa suhteen, ja sukupolven voidaankin sanoa suosivan kaupunki- ja esikaupunkiasumista. Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaisille toimialoille ja rooleihin sukupolven edustajat päätyvät ja hakeutuvat. (Ng & McGinnis Johnson 2015, 123.)

Coomanin ja Driesin (2012, 46) mukaan on todettu, että tieto- ja viestintätekniikoiden yleistyminen on ollut yksi milleniaalisukupolvea eniten muokanneista historiallisista tapahtumista. Tietokoneet ja internet ovat olleet olemassa koko tämän sukupolven elinajan. Tiedonhaku ja verkottuminen on aina ollut tälle sukupolvelle helppoa ja tietoa on ollut rajattomasti saatavilla jatkuvasti. Teknologia ja internet ovat vaikuttaneet merkittävästi muun muassa sukupolven ongelmanratkaisutilanteiden lähestymistapaan. (Gursoy ym. 2013, 42.) Myös sosiaalisten medioiden yleistyminen on vaikuttanut milleniaalisukupolven näkemyksiin itsestään positiivisesti ja kohottavasti. (Ng & McGinnis Johnson 2015, 125.)

Milleniaalien tulevaisuuden tavoitteet eroavat aiempien sukupolvien tavoitteista. Esimerkiksi perinteisesti aikuisuuden merkiksi mielletyt tavoitteet, kuten kodin ostaminen tai lasten hankkiminen, eivät ole Deloitten (2019, 5) tutkimuksen mukaan milleniaalien tavoitelistan kärjessä. Tutkimuksen mukaan tämän sukupolven keskuudessa suosittuja tavoitteita ovat sen sijaan muun muassa matkustaminen, vaurastuminen ja yhteiskuntaan vaikuttaminen positiivisesti.

Tässä tutkielmassa ei tehdä tarkkaa vuosilukurajausta milleniaalisukupolvelle, vaan sukupolvi määritellään yhteisten kokemusten perusteella muodostuneeksi joukoksi. Tutkielmassa milleniaalit käsitetään nuorten ammattilaisten sukupolvena, joka on juuri siirtynyt tai alkaa vähitellen siirtyä työelämään. Milleniaalit ovat tämän tutkielman määritelmän mukaan syntyneet 1980- ja 1990-luvuilla.

2.2 Milleniaalien työarvot

Organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa arvot yhdistetään yhä useammin moniin työhön liittyviin käsitteisiin, kuten esimerkiksi motivaatioon,

työtyytyväisyyteen, päätöksentekoon, organisaatioon sitoutumiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja uravalintoihin. Arvot ovat keskeisessä asemassa, kun halutaan ymmärtää työn merkitystä ihmisille tai ihmisten kokemaa tyytyväisyyttä siitä, miten he sopeutuvat työympäristöönsä. (Lyons ym. 2010, 969.)

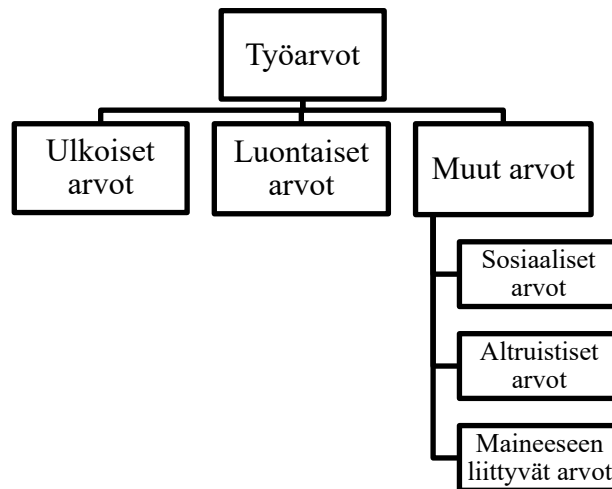
Nykyajan yhteiskunnassa, jossa organisaatiot ovat hyvin monimuotoisia ja suuri osa työstä on tietotyötä, arvot ovat myös hyvin tärkeä johtamiskeino. Tietotyöntekijöille ei sovi perinteiset hierarkkiset ohjausjärjestelmät, vaan heitä tulee motivoida arvopohjaisella johtamisella. Näitä uuden sukupolven työntekijöitä voidaan motivoida asettamalla heille merkityksellisiä tavoitteita, jotka kohtaavat heidän henkilökohtaisten arvojensa kanssa. (Lyons ym. 2010, 970.)

Työarvoilla (engl. *work values*) viitataan niihin asioihin, joita työntekijät haluavat tehdä työpaikallaan tai joita he haluavat työnsä tai työpaikkansa edustavan. Työarvoilla on suhteellisen vakaa ja kokonaisvaltainen vaikutus nuorten ammattilaisten urasuunnitelmiin ja päätöksentekoon, toisin kuin esimerkiksi erilaisilla suhtautumistavoilla työtä kohtaan kuten vaikka työtyytyväisyydellä. (Cooman & Dries 2012, 43.) Yksilön luonteenpiirteistä ja asenteista voidaan mahdollisesti ennustaa muun muassa käyttäytymistä ja toimintatapoja työpaikalla, kun taas yksilön työarvot viittaavat siihen, minkälainen työ ja ura yksilöä kiinnostaa. (Ng & McGinnis Johnson 2015, 126.) Yksinkertaistetusti työarvojen voidaan sanoa vastaavan kysymykseen siitä, mitkä asiat yksilölle ovat tärkeitä hänen työelämässään (Lyons ym. 2010, 971).

Yksilö järjestää työarvot mielessään tärkeysjärjestykseen aivan kuten omat yleiset arvonsakin. Tämän järjestyksen soveltaminen auttaa uraa ja työtä koskevissa päätöksentekotilanteissa. Työarvoilla voidaan siis määritellä yksilön toivomia kriteereitä, jotka määrittelevät tälle mieleisimmät työn ominaisuudet, työskentelyolosuhteet ja työn tulokset. Työarvoja voivat olla esimerkiksi palkkaus, itsenäisyys, työskentelyolosuhteet, vaikutusvalta, suhteet esihenkilöihin tai maine. (Lyons ym. 2010, 971.)

Twenge ym. (2010, 1121) jakavat työarvot ulkoisiin, luontaisiin ja muihin arvoihin. Ulkoiset työarvot (engl. *extrinsic values*) keskittyvät työn konkreettisiin seurauksiin ja tuloksiin. Näitä arvoja voivat olla esimerkiksi ansiot, etenemismahdollisuudet ja asema. Luontaiset arvot (engl. *intrinsic values*) taas liittyvät työn prosessiin. Luontaiset arvot ovat työstä saatavia aineettomia palkkioita, jotka liittyvät yksilön luontaiseen kiinnostukseen työhön, oppimispotentiaaliin tai luovuuteen. Muihin työarvoihin kuuluvat tämän jaottelun mukaan muun muassa itsenäisyys päätöksenteossa, altruistiset palkkiot ja vapaa-aika.

Cooman ja Dries (2012, 43) taas jaottelevat työarvot luontaisiin, ulkoisiin, sosiaaliin, altruistisiin ja maineeseen liittyviin arvoihin. Tämä tarkempi jaottelu havainnollistaa työarvojen laajuutta ja vaikutusta työelämän eri osa-alueille. Kuviossa 1 on esitetty nämä kaksi tapaa käsittää työarvojen jaottelu.



Kuvio 1 Työarvojen osa-alueet (mukaellen Cooman & Dries 2012, 43; Twenge ym. 2010, 1121; Lyons ym. 2010, 972–973)

Kuvion 1 mukainen työarvojen ensimmäinen osa-alue on ulkoiset arvot, joita ovat muun muassa palkka, edut ja varmuus työpaikasta. Luontaisia arvoja taas voivat olla esimerkiksi työn mielenkiintoisuus, vaihtelevuus ja haastavuus sekä älyllinen simulaatio. Sosiaaliin arvoihin kuuluvat suhteet kollegoihin, esihenkilöihin ja muihin ihmisiin. Altruistisilla arvoilla tarkoitetaan esimerkiksi vaikuttamista yhteiskuntaan tai muiden ihmisten auttamista. Maineeseseen liittyvät työarvot viittaavat esimerkiksi työn kautta saavutettavaan asemaan ja vaikutusvaltaan. (Cooman & Dries 2012, 43.)

Coomanin ja Driesin (2012, 43–44) mukaan sukupolvella, johon yksilö kuuluu, on huomattava merkitys tämän työarvoihin. Sukupolven edustajat ovat siirtyneet työelämään samoihin aikoihin sekä kokeneet työelämän muutokset yhdessä, mikä vaikuttaa yhdistävästi heille muodostuviin käsityksiin ja arvoihin. Esimerkiksi ensimmäiset milleniaalit alkoivat siirtyä työelämään 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla. Tätä aikaa leimasi finanssikriisi ja taloudellinen taantuma. (Thompson & Gregory 2012, 240.)

Suurten ikäluokkien alkaessa vähitellen siirtyä pois työelämästä työnantajien huomion tulisi keskittyä yhä enemmän nuorempien sukupolvien työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitouttamiseen (Ng & McGinnis Johnson 2015, 121). Houkutellakseen ja

sitouttaakseen tätä nuorempaa sukupolvea, joka muodostaa pian enemmistön työvoimasta, työnantajien tulee ymmärtää mitkä asiat saavat milleniaalit motivoitumaan ja vakuuttumaan (Smith & Nichols 2015, 40).

Kuronin ym. (2015, 995) mukaan työarvojen kannalta yksilölle merkittävä vaihe on siirtyminen opiskelijasta työelämään, sillä tällaisessa siirtymävaiheessa joutuu miettimään muun muassa kansantalouden tilannetta ja työllistymismahdollisuuksia. Tällaisessa elämänvaiheessa työarvot muuttuvat yleensä idealistisista realistisiksi. Milleniaalisukupolvi on tällä hetkellä juuri tässä siirtymävaiheessa, mikä tekee heidän työarvojensa tarkastelusta hyvin mielenkiintoista.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että erot yksilön työarvojen ja työpaikan normien välillä laskevat työtyytyväisyyttä merkittävästi, mikä näkyy esimerkiksi toistuvina poissaoloina tai myöhästymisinä. Työarvojen ja työympäristön väliset erot saattavat myös vaikuttaa negatiivisesti yksilön sitoutumiseen työnantajaan sekä luoda rajoitteita urakehitykselle. Monet johtavat yritykset ovat alkaneet huomioida nuorten sukupolvien erilaisia työarvoja ja pyrkineet pienentämään näiden arvojen ja työympäristön välisiä eroja. Yritykset ovat alkaneet tarjota työntekijöilleen erilaisia mukavuuksia, jotka edistävät työelämän ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, rentoutumista sekä muuta vapaa-ajan toimintaa. (Gursoy ym. 2013, 42.)

Gursoyn ym. (2013, 40) mukaan työarvot ovat suurin eroavaisuus sukupolvien välillä työpaikoilla ja siten ne aiheuttavat myös eniten konflikteja. Kuitenkin oikein johdettuina nämä eroavaisuudet voivat muuttua yritykselle merkittäviksi vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi. Yritysjohdon on erittäin tärkeää ymmärtää työvoimaansa kuuluvien sukupolvien käsityksiä arvoista. Seuraavaksi käsitellään milleniaalien sukupolvea yhdistäviä työarvoja, joita kirjallisuudessa on noussut esiin. Näitä työarvoja käsitellään kuvion 1 mukaisen jaottelun avulla.

2.2.1 Ulkoiset arvot

Ulkoiset työarvot liittyvät työn materiaalisiin sekä konkreettisiin puoliin ja seurauksiin, joita ovat esimerkiksi palkkaus, henkilöstöedut ja varmuus työpaikasta (Lyons ym. 2010, 972). Twengen ym. (2010, 1121) mukaan myös etenemismahdollisuudet ovat myös ulkoinen työarvo.

Useiden tutkimusten mukaan milleniaalit ovat sukupolvi, joka korostaa materiaalisen palkitsemisen merkitystä ja arvostaa vapaa-aikaa enemmän kuin työtä (Ng & McGinnis Johnson 2015, 127). Näitä akateemisten tutkimusten tuloksia tukee myös Manpower

Groupin (2016, 8) toteuttama globaali tutkimus, jonka mukaan milleniaalit priorisoivat erityisesti kolmea tekijää valitessaan työpaikkaa. Nämä tekijät ovat raha, turvallisuus ja vapaa-aika. Milleniaalit haluavat palkitsemista ponnisteluistaan, turvallisuuden tunnetta työpaikkansa säilyvyydestä ja mahdollisuuksia pitää taukoa työstä silloin tällöin. Manpower Groupin tutkimusta varten toteutettiin kysely yli 19 000 milleniaalille 25 eri maassa.

Ng ja McGinnis Johnson (2015, 126) esittelevät näkemyksen, jonka mukaan milleniaalit pitävät palkitsemista merkittävämpänä tekijänä työelämässä kuin aikaisemmat sukupolvet. Tämän sukupolven odotus hyvästä rahallisesta palkkiosta perustuu tutkijoiden mukaan siihen, että milleniaalien keskuudessa korkeasti kouluttautuminen on yleisempää. Twenge ym. (2010, 1123–1124) tuovat esiin erilaisen näkökulman milleniaalien suhtautumisesta rahalliseen palkitsemiseen. Milleniaalien suuriin ikäluokkiin kuuluneet vanhemmat keskittyivät uraan, materiaan ja olivat hyvin statustietoisia, mistä johtuen he viettivät vähemmän aikaa kotona. Tämä saattaa olla syynä siihen, miksi milleniaalisukupolven edustajat uskovat, että elämässä on olemassa muutakin kuin suuri palkka. Ulkoinen palkitseminen ei siis nouse tämän näkemyksen mukaan milleniaalien keskuudessa kaikkein merkittävimmäksi työarvoksi.

Yksi milleniaalien sukupolven edustajia yhdistävistä tekijöistä on edistyskykyisyys teknologian kanssa. Sukupolven edustajat ovat syntyneet aikana, jolloin internet ja teknologia ovat kehittyneet nopeaa tahtia, joten he ovat tottuneet nopeaan oppimiseen ja mahdollisuuksiin hakea tietoa. Milleniaaleille teknologian ja esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on siis hyvin luonnollista. Tämä sukupolvi odottaa työltään mahdollisuuksia hyödyntää teknologista osaamista sekä työnantajaltaan laitteita, jotka tukevat tätä osaamista. (Smith & Nichols 2015, 43.)

Coomanin ja Driesin (2012, 46) mukaan milleniaalisukupolvea aiemman sukupolven edustajat aloittivat trendin, jossa yksilöt erkaantuivat organisaatioista ja asettivat yksilön oikeudet tiimin tai organisaation oikeuksien edelle. Tämä trendi näkyy milleniaalisukupolvessa edelleen, sillä he eivät halua laskea sen varaan, että työnantajaorganisaatio tarjoaisi heille turvaa urallaan. He pyrkivät ennemmin löytämään työnantajan, joka tarjoaa heille haastavaa työtä ja riittävästi kouluttautumismahdollisuuksia, jotta he voivat pärjätä työmarkkinoilla. Milleniaalit haluavat siis saavuttaa varmuutta työmarkkinoilla ja urallaan, eivät niinkään varmuutta yhdestä yksittäisestä työpaikasta.

Milleniaalien sukupolvella on korkeat odotukset etenemismahdollisuuksistaan urallaan. Milleniaaleja on luonnehdittu useissa tutkimuksissa muun muassa itsevarmoiksi ja heidän nähdään kokevan tarvetta ylisuoriutua. Näistä piirteistä johtuen tämä sukupolvi

etsii hyvin todennäköisesti jatkuvasti kehittymismahdollisuuksia urallaan. (Smith & Nichols 2015, 42.) Pyöriän ym. (2017a, 2) mukaan milleniaaleja voidaan luonnehtia vähemmän sitoutuneena yhteen tiettyyn työnantajaan kuin aiempia työntekijäsukupolvia. Milleniaaleille elämän mittaista työsuhdetta ja etenemismahdollisuuksia yhden tietyn työnantajan organisaatiossa tärkeämpää on henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen.

2.2.2 Luontaiset arvot

Luontaisista työarvoista on käytetty joissain tutkimuksissa myös nimitystä kognitiiviset työarvot. Nämä arvot liittyvät yksilön sisäiseen psykologiseen tyytyväisyyteen työhönsä. Luontaisia arvoja voivat olla muun muassa työn mielenkiintoisuus, haastavuus, vaihtelevuus ja älyllinen stimulaatio. (Lyons ym. 2010, 972.)

Ng ja McGinnis Johnson (2015, 127–128) kuvailevat milleniaalien käsitystä urasta ja urapoluista ennemmin moderneiksi kuin perinteisiä reittejä noudattaviksi. Perinteisiin kuvauksiin urasta kuuluu yleensä yrityksen ja työntekijän väliset pitkäaikaiset psykologiset sopimukset. Näillä perinteisillä psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä valitsee organisaation tai toimialan, jolle hän pysyy uskollisena läpi uransa. Kuitenkin työn luonteen ja organisaatioiden muutokset ovat muokanneet myös käsityksiä urapoluista. Käsitys urasta on muuttunut perinteisestä vakaasta, psykologiseen sopimukseen perustuvasta ja lineaarisesti etenevästä ennemmin dynaamiseksi, monisuuntaiseksi ja organisaatioiden rajoja ylittäväksi. Moderneilla urapoluilla motivaationa toimii työntekijän individualistiset tavoitteet ja arvot. (Lyons ym. 2015, 9.)

Organisaatiot pyrkivät madaltamaan hierarkkisia rakenteitaan ja avaamaan perinteisiä rajojaan pystyäkseen vastaamaan nykyisen talouden muodostamiin haasteisiin. Tästä johtuen yksilön kannalta sitoutuminen ja eteneminen uralla vain yhdessä organisaatiossa on muuttunut huomattavasti haastavammaksi. Työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus ei enää perustu pitkäaikaiselle työllistämiselle, vaan ennemmin työntekijän työmarkkinakelpoisuudelle. (Lyons ym. 2012, 335.)

Nykyaikaisiin urapolkuihin liittyy huomattavasti enemmän liikkuvuutta kuin perinteisiin käsityksiin urasta. Tähän liikkuvuuteen liittyy muutokset työnkuvassa, työnantajan vaihdokset ja ammatilliset muutokset. Ammatillisilla muutoksilla tarkoitetaan sellaisia muutoksia, jotka vaativat työntekijältä uusia taitoja, kouluttautumista, koulutusta tai muuta ammatillista valmentautumista. (Lyons ym. 2015, 10.)

Lyonsin ym. (2015, 13) mukaan työmarkkinoilla milleniaaleja on luonnehdittu erittäin liikkuvina, vaativina työtehtävien moninaisuuden ja muutosten osalta sekä

kärsimättöminä edistymisen suhteen. Deloitte (2019, 4, 14) toteuttama kyselytutkimus osoittaa, että jopa 49 prosenttia vastanneista milleniaaleista haluaisi lopettaa senhetkisen työnsä seuraavan kahden vuoden sisällä. Kyselytutkimukseen vastasi 13 416 milleniaalia 42 eri maasta. Suomalaisia vastaajia kyselyssä oli 200. Ng'n ym. (2018, 16) tutkimuksen mukaan milleniaalit vaihtavat työpaikkaa tai työtehtäviä vuosittain jopa kaksi kertaa useammin kuin kolme aikaisempaa sukupolvea.

Milleniaalien on kuvattu olevan skeptisiä pitkäaikaiseen sitoutumiseen yhteen työnantajaan myös siitä syystä, että tämä sukupolvi on nähnyt vanhempiensa avioeroja ja irtisanomisia (Kaifi ym. 2012, 89). Myös se, että ensimmäiset milleniaalit ovat alkaneet siirtyä työelämään vuodesta 2007 alkaneen laskusuhdanteen aikaan, on vaikuttanut sukupolven suhtautumiseen pitkäaikaiseen sitoutumiseen sekä perinteiseen psykologiseen sopimukseen (Thompson & Gregory 2012, 240). Yritysten tulee tarjota nuorempien sukupolvien työntekijöille vaihtelevuutta ja mahdollisuuksia liikkua organisaation sisällä, jotta nämä osaavat työntekijät saadaan pysymään sitoutuneina ja vältetään heidän siirtymisensä toisiin yrityksiin (Ng ym. 2018, 18).

Milleniaalien sukupolvi on saanut tottua kovaan kilpailuun työmarkkinoilla, sillä yhä useampi työnhakijoista on korkeakoulutettuja (Lyons ym. 2015, 13). Milleniaalien kouluttautumisaste on korkeampi kuin aiempien sukupolvien, mistä johtuen sukupolvelle ominaista ovat korkeat odotukset sekä asioiden rohkea kyseenalaistaminen (Ng & McGinnis Johnson 2015, 123). Korkea kouluttautumisaste johtaa myös siihen, että aiempiin sukupolviin verrattuna hyvin suuri osa milleniaaleista tekee tietotyötä. Tietotyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, joka on paikasta riippumatonta ja jonka onnistuminen riippuu enemmän henkilöstön osaamisesta kuin työllistävän organisaation tarjoamasta pääomasta. (Thompson & Gregory 2012, 240.)

Tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia organisaatiot pystyvät sitouttamaan milleniaalisukupolven työntekijöitä. (Smith & Nichols 2015, 42.) Milleniaalit arvostavat organisaatioita, joissa työntekijöille tarjotaan esimerkiksi mentorointia ja koulutuksia, sillä ne mahdollistavat heille jatkuvaa itsensä kehittämistä. Näin he pystyvät kehittämään uusia taitoja sekä pysymään aktiivisina työmarkkinoilla. (Hauw & Vos 2010, 294.) Myös Ng ym. (2018, 14–15) tutkimuksen mukaan milleniaalit pitävät työssään ja työpaikassaan tärkeimpinä sellaisia ominaisuuksina, jotka johtavat omaan kehittymiseen sekä sosiaaliin suhteisiin.

2.2.3 Muut arvot

Lyons ym. (2010, 973) jakavat työarvot Cooman ja Driesin (2012, 43) tavoin ulkoisten ja luontaisten työarvojen lisäksi sosiaalsiin, altruistisiin ja maineeseen liittyviin arvoihin. Sosiaalisia arvoja voivat olla suhteet kollegoihin, esihenkilöihin ja muihin ihmisiin. Altruistisia työarvoja ovat esimerkiksi halu vaikuttaa yhteiskuntaan tai halu auttaa muita. Maineeseen liittyvät arvot taas viittaavat asemaan, vaikutusvaltaan ja auktoriteettiin. Twenge ym. (2010, 1121) lisäävät muihin työarvoihin vielä päätöksenteon, varmuuden työpaikasta sekä vapaa-ajan.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvät ihmissuhteet työpaikalla, ja erityisesti suhteet lähimpiin esihenkilöihin, voivat vaikuttaa erittäin merkittävästi milleniaalien motivoimiseen ja sitouttamiseen. Milleniaalit haluavat tietää, että heidän esihenkilönsä välittää. (Thompson & Gregory 2012, 239; Smith & Nichols 2015, 41.)

Thompsonin ja Gregoryn (2012, 239) mukaan suhteet lähiesihenkilöön voivat olla jopa avain milleniaalisukupolven työntekijöiden motivoimiseen ja työpaikkaan sitouttamiseen. Vaikka tutkimukset ovat jo vuosien ajan osoittaneet esihenkilöiden merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen, uskovat Thompson ja Gregory, että milleniaalisukupolven kohdalla huonot esihenkilösuhteet voivat lisätä vaihtuvuutta entisestään.

Riittävän palkitsemisen ja työelämän tasapainoisuuden lisäksi työn merkityksellisyys vaikuttaa milleniaalien sitoutumiseen ja uskollisuuteen työnantajalleen. Vaikka palkka onkin milleniaalien sukupolvelle tekijä, joka määrittelee uran menestystä, valitsevat he usein enemmän merkityksellisen työn, kuin työn, josta maksetaan korkeaa palkkaa. (Hauw & Vos 2010, 294.) Myös Pöyriän ym. (2017a, 2) mukaan milleniaalit pyrkivät löytämään työn, jolla on yhteiskunnallista merkitystä. Tämän lisäksi milleniaalisukupolven edustajat ovat innokkaita muokkaamaan ja vaikuttamaan työpaikkansa kulttuuria, käytänteitä ja hallintotapoja.

Milleniaalien sukupolvi painottaa tasapainottelua työn ja vapaa-ajan välillä ja tekee uravalintoja, jotka suosivat heidän omaa elämäntyyliään ja vapaa-aikaansa enemmän kuin ainoastaan kovaa urakehitystä (Lyons ym. 2015, 13). Tutkimukset ovat osoittaneet, että milleniaalit ovat valmiita vaihtamaan korkeamman profiilin ja palkan työpaikan joustavampaan työhön, joka mahdollista enemmän aikaa henkilökohtaiselle elämälle ja kodille (Smith & Nichols 2015, 43). Twengen ym. (2010, 1133–1134) osoittavat tutkimuksessaan, että milleniaalien työarvoissa suurin muutos edellisiin sukupolviin verrattuna on vapaa-ajan merkityksen kasvu.

Suomalaisten milleniaalien sukupolven mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan välillä tasapainotteluun sekä perheeseen panostamiseen ovat olleet huomattavasti paremmat kuin heidän vanhemmillaan. Tämä johtuu siitä, että 1990-luvun laman ja 2000-luvun alun finanssikriisin välisenä aikana suomalaisten kotitalouksien nettovarallisuus kasvoi tutkimusten mukaan yli kaksinkertaiseksi. Tästä muutoksesta johtuen on arveltu, että työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino on noussut nuorelle sukupolvelle aikaisempaa merkittävämmäksi arvoksi. (Pöyriä ym. 2017b, 85.)

3 TYÖNANTAJABRÄNDI JA HYVINVOINTIEDUT

3.1 Työnantajabrändin määritelmä

Työnantajabrändin käsitteen määrittelyssä voidaan lähteä liikkeelle tarkastelemalla perinteisen tuotebrändin määritelmää. Brändi on nimi, termi, merkki, malli, symboli tai näiden yhdistelmä, joka erottaa yhden myyjän tai myyjäryhmän palvelun tai tuotteen kilpailijoiden vastaavista. Näiden yksittäisten osatekijöiden kokonaisuus muodostaa brändin. Brändin käsitteeseen liittyy vahvasti tietoisuus brändistä, eli brändin muistaminen ja tunnistaminen sekä kuluttajalle syntyvien brändiin liittyvien mielleyhtymien suotuisuus, vahvuus ja ainutlaatuisuus. (Keller 1993, 2–3.)

Brändin käsite ja siihen liittyvät teoriat on alun perin luotu tuotteille ja palveluille, mutta vähitellen brändiin liittyviä teorioita ja brändäystä on alettu soveltaa myös ihmisiin, paikkoihin ja yrityksiin. Yhtä lailla kuin tuotteen tai palvelun brändiin liittyy vahvasti kuluttajalle syntyvät mielleyhtymät ja mielikuvat, joita tästä hyödykkeestä muodostuu, on työnantajabrändi se mielikuva, joka organisaatiosta muodostuu nykyisten työntekijöiden, potentiaalisten työnhakijoiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielissä. (Mahesh & Suresh 2019, 74; Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Tässä tutkielmassa käytetään termiä työnantajabrändi suomennoksena englannin kielen sanoille *employer brand* tai *employment brand*.

Useiden lähteiden mukaan työnantajabrändin käsitteen ovat määritelleet ensimmäisen kerran vuonna 1996 tutkijat Tim Ambler ja Simon Barrow (Backhaus & Tikoo 2004, 502; Mosley 2014, 4; Mahesh & Suresh 2019, 74). Amblerin ja Barrowin (1996, 187) määritelmän mukaan työnantajabrändi on työllistymisestä johtuvien toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhdistelmä, joka voidaan yhdistää työllistävään yritykseen. Nämä toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset hyödyt työntekijälle ovat rinnastettavissa perinteisten tuotebrändien tarjoamiin hyötyihin kuluttajalle. Toiminnalliset hyödyt viittaavat kehitykselliseen tai muuten hyödylliseen toimintaan, taloudelliset hyödyt taas materiaalisiin tai rahallisiin palkitsemisiin ja psykologiset hyödyt voivat olla tunteita esimerkiksi yhteenkuuluvuudesta tai merkityksellisyydestä. Myös Mosley (2009, 4) määrittelee työnantajabrändin niinä keskeisinä ominaisuuksina, jotka nykyiset ja potentiaaliset työntekijät yhdistävät työnantajaan. Nämä ominaisuudet Mosley jakaa taloudellisiin, kuten palkka ja edut, toiminnallisiin, kuten uusien taitojen oppiminen, ja psykologisiin, kuten tunteet identiteetistä ja asemasta.

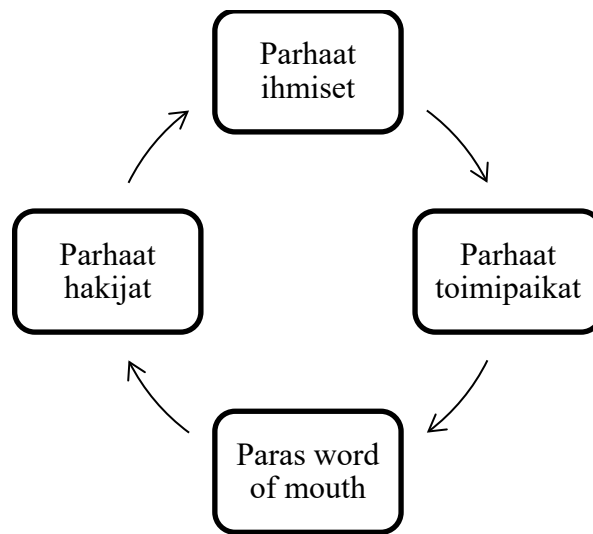
Amblerin ja Barrowin määritelmän jälkeen käsite työnantajabrändi on määritelty lukuisilla tavoilla. Mosley (2014, 4) esittää kolme kategoriaa, joihin suurin osa määritelmistä voidaan jakaa. Ensimmäisen kategorian mukaan työnantajabrändi voidaan määritellä lupaukseksi. Työnantajabrändi on tämän määritelmän mukaan joukko piirteitä ja ominaisuuksia, jotka erottavat työnantajan muista ja lupaavat tietynlaista kokemusta työntekijälle. Toisen kategorian mukaan käsite määritellään suhteessa yrityksen toivotuun kuvaan ja maineeseen. Kolmas kategoria on kattavin, sillä kaksi ensimmäistä soveltuvat parhaiten vahvoihin työnantajabrändeihin. Kolmannen kategorian määritelmät työnantajabrändistä kattavat kaikki ajatukset ja tunteet, joita ihmiset yhdistävät työnantajaan. Nämä työnantajaan liittyvät miellejohdat voivat olla positiivisia tai negatiivisia, tosia tai epätosia tai perustua esimerkiksi kokemukseen tai kuulopuheisiin.

Työnantajabrändäys on yhdistelmä markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon periaatteita ja käytäntöjä. Työnantajabrändi perustuu siihen käsitykseen, että kuten asiakkaillakin on erilaisia käsityksiä yrityksestä, on nykyisillä ja mahdollisilla tulevilla työntekijöillä sekä muilla sidosryhmilläkin tietty mielikuva työnantajasta. Siinä missä potentiaaliset asiakkaat suosivat tiettyjä tuotteita ja tiettyjä brändejä ylitse muiden, arvioivat potentiaaliset työnhakijat kilpailevien työpaikkojen ja työnantajien osatekijöitä. (Mahesh & Suresh 2019, 75.) Työnantajabrändillä ja tuotteen tai yrityksen brändillä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta niillä on myös kaksi keskeistä eroavaisuutta. Työnantajabrändi liittyy ainoastaan työllistämiseen ja työhön kuvaten yritystä työnantajana. Toinen keskeinen ero näiden brändien välillä on se, että työnantajabrändi on suunnattu sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille, kun taas tuote- ja yritysbrändit ovat suunnattu pääosin ulkoisille kohderyhmille. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

3.2 Työnantajabrändin luominen

Työnantajabrändin luominen on tavoitteellinen pitkän tähtäimen strategia, jolla pyritään vaikuttamaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien tietoisuuteen ja käsityksiin yrityksestä. Tätä strategiaa sovelletaan rekrytointiin, sitouttamiseen ja tuottavuuden hallintaan. Menestyksekkään työnantajabrändin luomisen tuloksia ovat muun muassa yrityksen maineen ja tunnettuuden kasvu, työnhakijoiden määrän ja laadun nousu ja koko työvoiman tuottavuuden kasvu. (Sullivan 2004.) Työnantajabrändin rakentaminen perustuu sille oletukselle, että taitavat investoinnit inhimilliseen pääomaan parantavat yrityksen suoriutumista ja tehokkuutta (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Työnantajabrändin käsitteen tutkimuksen pioneerit Ambler ja Barrow (1996, 185–186)

yksinkertaistavat laadukkaan inhimillisen pääoman merkityksen koko yrityksen liiketoimintaan kuvion 2 tavoin.



Kuvio 2 Laadukkaan henkilöstön merkitys liiketoiminnalle (mukaellen Ambler & Barrow 1996, 186)

Amblerin ja Barrowin (1996, 185–186) mukaan kuvion 2 kehä kuvastaa yhteyttä laadukkaan henkilöstön ja laadukkaan tarjoaman välillä. Kuvio 2 on yksinkertaistettu esimerkki vähittäiskaupan alalta, ja se kuvaa parhaiden ihmisten vaikutusta siihen, että asiakkaat kokevat toimipaikat miellyttävinä. Tästä johtuen yrityksestä puhutaan hyvää, mikä vaikuttaa myös mielikuvaan yrityksestä työnantajana. Näin yritykseen saadaan parhaita työnhakijoita ja kehä sulkeutuu. Tämä yksinkertaistettu esimerkki havainnollistaa menestyksekkään työnantajabrändin merkitystä koko yrityksen liiketoiminnalle.

Kun yritykset haluavat erottautua ja tehdä tuotteistaan houkuttelevia asiakkaalle, voi erottautumisstrategia perustua esimerkiksi tuotteen laatuun, määrään, pakkaukseen tai väriin. Työmarkkinoilla vastaavia erottautumistekijöitä, joilla työnantajat pyrkivät houkuttelemaan työntekijöitä, ovat muun muassa kilpailukykyinen palkitseminen, työturvallisuus, joustavat työajat, koulutus- ja kehitysohjelmat, mahdollisuudet urakehitykseen, haasteet ja organisaatiokulttuuri. Työnantajabrändäystä käytetään nykyään yhä useamassa organisaatiossa erottautumistekijänä. (Mahesh & Suresh 2019, 76.)

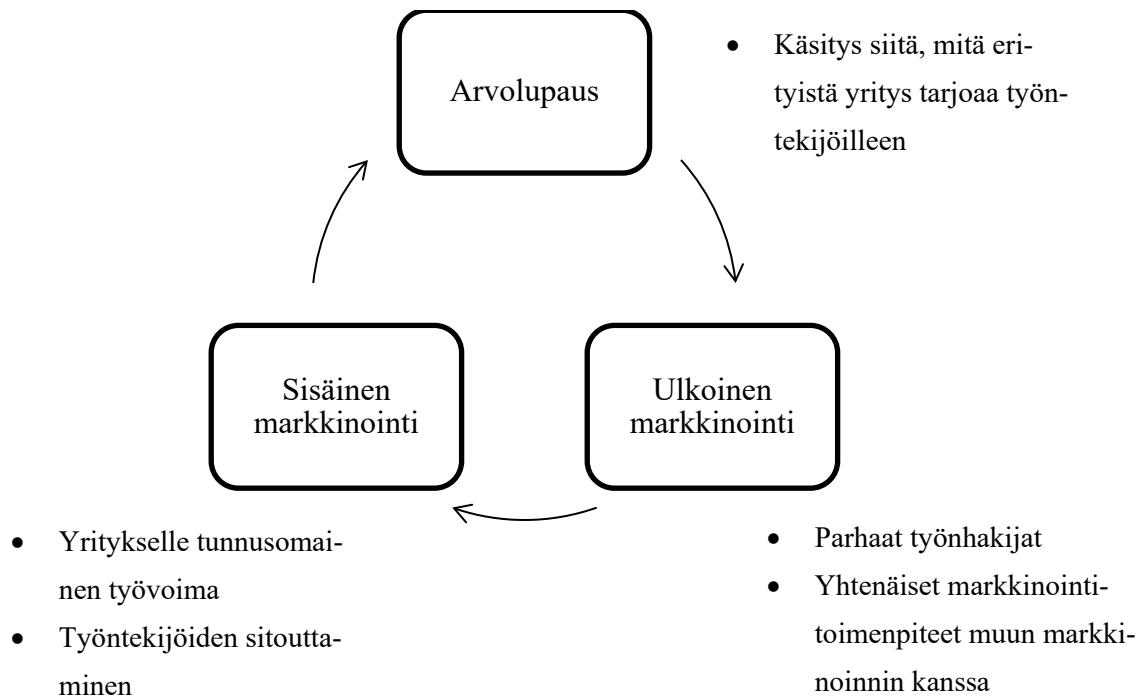
Hyvin vastaavalla tavalla kuin yritykset luovat kuluttajabrändejä, työnantajabrändin kehittäminen perustuu yrityksen toiveille viestiä arvoistaan sekä vaikuttaa sitä koskeviin odotuksiin ja käsityksiin. Työnantajabrändin luominen vaatii perinteisiä

markkinointitoimenpiteitä, jotta yritys pystyy houkuttelemaan mahdollisimman ammattitaitoisia ihmisiä. Työnantajabrändäys on yksinkertaistetusti parhaiden ihmisten houkuttelua ja säilyttämistä. (Johnson & Roberts 2006, 38.)

Backhausin ja Tikoon (2004, 502) mukaan työnantajabrändäys on kolmiosainen prosessi, jossa rakennetaan tunnistettavaa ja ainutlaatuista työnantajaidentiteettiä. Prosessin ensimmäinen osa on arvolupauksen muodostaminen. Organisaatiokulttuurin, johtamistyylien, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksien, vallitsevan mielikuvan työnantajasta ja organisaation tuotteesta tai palvelusta perusteella organisaation esihenkilöt muodostavat käsityksen siitä, mitä erityistä arvoa yritys tarjoaa työntekijöilleen. Arvolupaus kuvastaa siis sitä, mitä yritys tarjoaa työntekijöilleen. Työnantajabrändin tarkoitus on välittää tätä arvolupausta eteenpäin.

Arvolupauksen muodostamisen jälkeen sitä tulee markkinoida ulkoisille tahoille kuten potentiaalisille työntekijöille ja työnvälitystoimistoille. Työnantajabrändin ulkoinen markkinointi on tarkoitettu ensisijaisesti houkuttelemaan näitä kohderyhmiä, mutta sen tulee olla yhtenäistä myös yrityksen kaikkien muiden markkinointitoimenpiteiden kanssa. Työnantajabrändäysprosessin kolmas osa on työnantajabrändin sisäinen markkinointi. Tämä vaihe on merkittävä, sillä siinä jo rekrytoituille työntekijöille toteutetaan annettua arvolupausta sekä sisällytetään arvolupausta osaksi organisaatiokulttuuria. Sisäisen brändäyksen tavoite on sitouttaa työntekijöitä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

Backhaus ja Tikoo (2004, 502–503) kuvaavat työnantajabrändäysprosessia lineaarinsena prosessina, jossa arvolupausta seuraa ulkoinen markkinointi ja prosessin kolmas vaihe on sisäinen markkinointi. Tätä tiukkaa järjestystä on syytä tarkastella kriittisesti, sillä jokaisen osan merkitys voidaan nähdä vaikuttavan muihin osiin ja lopputulokseen. Järjestystä näille prosessin osille ja niihin liittyville toimenpiteille on mahdotonta asettaa, sillä jokaisella voidaan nähdä olevan yhtä suuri merkitys muodostuvalle työnantajabrändille. Tässä tutkielmassa työnantajabrändäysprosessi käsitetään prosessina, jossa osat toteutuvat yhtäaikaaisesti eivätkä välttämättä seuraa tarkkaa järjestystä. Kuvio 3 havainnollistaa tätä kolmiosaista prosessia, osien vaikutusta toisiinsa ja jokaisen osan erillisiä tavoitteita.



Kuvio 3 Työnantajabrändäysprosessin osat ja niiden tavoitteet (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 502–503)

Kuvion 3 mukaisen prosessin lisäksi työnantajabrändin muodostumisesta on esitetty useita teorioita. Johnsonin ja Robertsin (2006, 39) mukaan työnantajabrändi ja sen rakentaminen jakaantuu neljään perusosaan, jotka ovat positioituminen, luonne, lupaus ja viesti. Positioitumisella tarkoitetaan työnantajan määritelmää siitä, mihin tämä asemoituu kilpailijoihinsa nähden. Luonne määrittää työnantajan arvoja ja näkemyksiä, eli sitä, millainen yritys on työnantajana. Johnsonin ja Robertsin (2006, 39) määrittelemä lupaus vastaa kuvion 4 havainnollistaman kolmiosaisen prosessin arvolupausa. Lupauksella he tarkoittavat sitä, minkälaisia odotuksia työnantaja luo itsestään niin työnhakijoille kuin työntekijöillekin. Viestillä taas tarkoitetaan niitä arvoja, etuja tai tavoitteita, joista työnantaja kommunikoi.

Brändäysprosessin ulkoisella markkinoinnilla pyritään vakiinnuttamaan yrityksen asemaa haluttuna työnantajana ja siten houkuttelemaan parhaita mahdollisia työntekijöitä. Tämän vaiheen taustalla on oletus siitä, että brändin erottautuminen mahdollistaa yritykselle parhaiten soveltuvan henkilöstön saamisen. Sisäisellä markkinoinnilla taas pyritään luomaan yritykselle sellaista työvoimaa, jota muiden yritysten on vaikea jäljitellä. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.) Backhausin ja Tikoon malli esittelee työnantajabrändin sisäisen markkinoinnin prosessin kolmantena osana, mikä ei korosta tämän osan

merkitystä. Kuvion 2 mukainen Amblerin ja Barrowin yksinkertaistettu malli parhaiden ihmisten merkityksestä liiketoiminnalle korostaa sisäisen markkinoinnin näkökulmaa enemmän. Sitoutuneet, tyytyväiset ja yritykselle tunnusomaiset työntekijät puhuvat työnantajastaan positiiviseen sävyyn ja näin myös organisaation ulkopuolisille potentiaalisille työnhakijoille muodostuu positiivinen kuva organisaatiosta.

Kuten Backhaus ja Tikoo (2004, 503) totesivat, on työnantajabrändillä ja tuotteen tai palvelun kuluttajabrändillä paljon yhtäläisyyksiä. Rampl (2014, 1486–1487) käsittelee artikkelissaan suosituksen kuluttajabrändin (engl. *consumer first-choice brand*) yhteyttä saman yrityksen työnantajabrändiin. Ramplin mukaan tutkimustulokset ovat osoittaneet, että suosituilla kuluttajabrändillä on arvoa myös työnantajabrändin näkökulmasta, sillä suositusta ja tunnetusta brändistä on hyötyä kilpailtaessa toivotunlaisista hakijoista.

3.3 Työnantajabrändi ja rekrytointiprosessi

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joiden ensisijainen tavoite on tunnistaa, houkutella ja sitouttaa parhaita yksilöitä, joiden avulla yritys voi saavuttaa omia strategisia tavoitteitaan (Slavkovic ym. 2018, 127). Rekrytointiprosessi liittyy työnantajabrändin ulkoiseen markkinointiin, jolla pyritään houkuttelemaan yritykseen parhaita työntekijöitä sekä positioitumaan haluttuna työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Slavkovic ym. (2018, 128) jakavat rekrytointiprosessin toiminnot kolmeen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat hakijoiden hankkiminen, hakijoiden pitäminen ja vaikuttaminen hakijan lopulliseen päätökseen työpaikan hyväksymisestä. Oikeiden markkinointikanavien löytämisen lisäksi tutkijat mainitsevat työnantajabrändin tärkeänä työkaluna rekrytointiprosessin vaiheiden hallinnassa ja erottautumiskeinona kilpailijoista hakijoiden silmissä.

Rondan ym. (2018, 573) mukaan useat aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset, joilla on vahvempi työnantajabrändi kuin heidän kilpailijoillaan, ovat pystyneet muun muassa parantamaan tehokkuuttaan, vähentämään työntekijöiden hankinnasta aiheutuvia kustannuksia, parantamaan työntekijäsuhteitaan ja sitouttamaan henkilöstöä paremmin. Vahvan työnantajabrändin rakentaminen saa potentiaaliset työntekijät asennoitumaan työnantajaan myönteisesti, mikä taas tuo kyseiselle organisaatiolle kestävästä kilpailuetua työmarkkinoilla. Myös Slavkovic ym. (2018, 128–129) nostavat työnantajabrändin esiin yrityksille merkittävänä strategisena keinona erottautua muista uniikkina ja haluttuna työpaikkana. Työnantajabrändin avulla hakijoille voidaan viestiä muun

muassa organisaation kulttuurista, arvoista ja toimintatavoista, jotka tekevät työpaikasta ainutlaatuisen.

Rekrytointiprosessin aikana työnhakijalle on tärkeää tarjota kaikki hänen kannaltaan merkityksellinen tieto liittyen häneen kohdistuviin odotuksiin. Yhtä tärkeää on kuitenkin se, että työnhakijalla on prosessin aikana selkeä kuva siitä, mitä hän voi odottaa työnantajaltaan, eli millainen organisaation työnantajabrändi on. Kun hakija on tietoinen näistä asioista, ei synny epärealistisia odotuksia, joita työnantaja ei pystyisi täyttämään. Rekrytointiprosessin aikana muodostunut realistinen kuva työnantajasta vaikuttaa muun muassa työntekijöiden luottamukseen työnantajaansa kohtaan sekä työtyytyväisyyteen. Tunnettu työnantajabrändi helpottaa rekrytointiprosessia, sillä hakijalla on silloin jo lähtökohtaisesti positiivinen suhtautuminen yritystä kohtaan. Jos yritys on pystynyt työnantajabrändillään välittämään arvojaan, on hyvin todennäköistä, että työnantaja houkuttelee sellaisia hakijoita, joiden arvomaailma kohtaa yrityksen kanssa. (Slavkovic 2018, 128–129.)

Miles ja McCamey (2018, 756) tarkastelevat rekrytointiprosessin ja hakijakokemuksen vaikutusta työnantajabrändiin. Heidän mukaansa työnhakijan kokemukseen rekrytoivasta organisaatiosta vaikuttaa erityisesti rekrytoija sekä rekrytointiprosessi. Nämä kaksi tekijää muodostavat työnhakijan käsityksen kyseisestä työnantajabrändistä ja vaikuttavat työnhakijan valintoihin koskien tulevaisuutta kyseisen työnantajan kanssa. Positiivinen hakijakokemus välittää eteenpäin toivottua organisaation brändiä, kun taas negatiivinen hakijakokemus saattaa aiheuttaa sen, että hakija jättäytyy pois prosessista ja hakeutuu työskentelemään kilpaileviin organisaatioihin. Negatiivinen hakijakokemus saattaa vaikuttaa hakijan suhtautumiseen organisaatioon myös asiakkaan tai muun sidosryhmän edustajana.

Slavkovicin ym. (2018) tutkimustulokset osoittivat, että työnantajabrändin rooli rekrytointiprosessissa on toimia ikään kuin välittäjänä työntekijän rekrytoinnin ja työntekijän tyytyväisyyden välillä. Miles ja McCamey (2018) tarkastelivat tutkimuksessaan työnantajabrändin ja hakijakokemuksen suhdetta. Heidän tutkimustulostensa mukaan hyvällä hakijakokemuksella voidaan vahvistaa työnantajabrändiä ja parantaa organisaation houkuttelevuutta parhaiden työnhakijoiden näkökulmasta. Heidän mukaansa on tärkeää, että työnantajabrändi välittyy kaikesta kommunikaatiosta läpi rekrytointiprosessin.

3.4 Työnantajan tarjoamat edut osana kokonaispalkitsemista

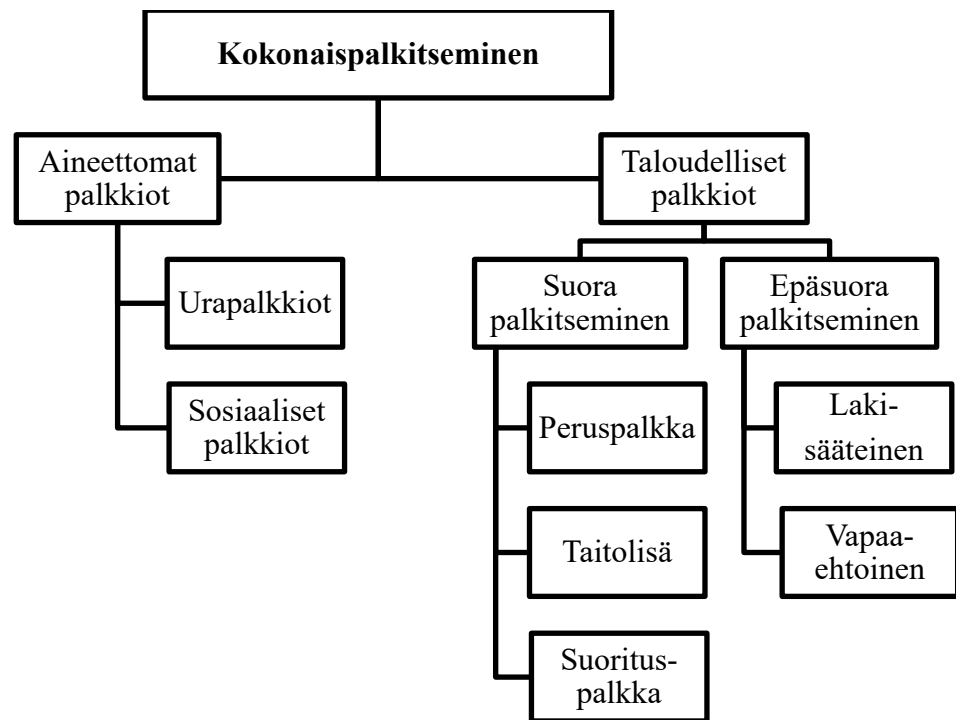
Henkilöstön palkitseminen on erittäin keskeinen osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Työntekijän näkökulmasta onnistunut kokonaispalkitseminen motivoi työntekoon.

Työnantajan näkökulmasta taas onnistunut kokonaispalkitseminen ohjaa toimintaa strategian mukaiseen suuntaan ja vaikuttaa yksilöihin organisaation toivomalla tavalla. (Luoma ym. 2004, 34.) Palkitsemisella tarkoitetaan taloudellisten korvausten lisäksi myös aineetonta palkitsemista, johon kuuluu esimerkiksi sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot. Taloudellista palkitsemista on työntekijän palkka ja edut. (Kauhanen 2012, 108.)

Organisaation tarjoama kokonaispalkitseminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden suoriutumisen ja sitoutumisen tasoihin, ja siitä syystä onkin tärkeää, että työnantaja muodostaa organisaation tarpeisiin, strategiaan, kulttuuriin ja tavoitteisiin sopivan palkitsemisen kokonaisuuden. (Hoole & Hotz 2016, 4.) Oikeanlaisella palkitsemisella voidaan niin tukea koko organisaation menestystä kuin kannustaa ja motivoida yksittäisiä työntekijöitä (Kauhanen 2012, 108).

Kokonaispalkitsemisesta on luotu lukuisia havainnollistavia malleja. Hoole ja Hotz (2016, 5) esittelevät tutkimuksessaan useiden tutkijoiden luomia kokonaispalkitsemisen malleja, joista ensimmäinen rakentuu viidestä osasta. Nämä viisi kokonaispalkitsemisen osaa ovat palkka, edut, työelämä, suoriutuminen ja tunnustukset sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. Toisen tutkijoiden esittelemän mallin mukaan kokonaispalkitseminen koostuu peruspalkasta, terveys- ja hyvinvointieduista, lomaeduista, eläke-eduista, tulospalkkioista ja perhe-elämään liittyvistä eduista. Benderin ym. (2013, 165) mukaan työntekijöiden kokonaispalkitseminen koostuu viidestä elementistä, jotka ovat palkka, edut, työelämä, tunnustukset suorituksista sekä kehitymis- ja uramahdollisuudet. Edut ovat tärkeä osa palkitsemisstrategiaa.

Kauhanen (2012, 114–115) jakaa kokonaispalkitsemisen taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa edelleen suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Työnantajan tarjoamat edut kuuluvat epäsuoraan palkitsemiseen. Tämän tutkielman kannalta on relevanttia tarkastella perusteellisemmin Kauhasen mallia kokonaispalkitsemisesta, sillä tutkielman empiirinen osa on toteutettu Suomen kontekstissa. Palkitsemiskäytänteet vaihtelevat maittain merkittävästi muun muassa tulotasojen ja kulttuurien takia, joten tämän tutkielman tarkastelukulma on rajattu Suomen palkitsemiskäytänteisiin. Kuvio 4 havainnollistaa Kauhasen esittelemää kokonaispalkitsemisen mallia.



Kuvio 4 Kokonaispalkitseminen (mukaellen Kauhanen 2012, 115)

Kokonaispalkitseminen koostuu monesta osatekijästä, kuten kuvio 4 osoittaa. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat tämän jaottelun mukaan urapalkkiot, kuten urakehitys ja itsensä kehittäminen, sekä sosiaaliset palkkiot, joita voivat olla esimerkiksi sosiaaliset kontaktit, saavutettu status sekä saadut kiitokset ja tunnustukset. Toinen puoli palkitsemista on taloudelliset palkkiot, joista suoraa palkitsemista ovat peruspalkka, taitolisät ja suorituspalkka. Taitolisää voi olla esimerkiksi kielitaidosta saatava lisä ja suorituspalkan muotoja ovat muun muassa tulospalkkio ja osakeoptiot. (Kauhanen 2012, 115.)

Epäsuoralla taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia työnantajan tarjoamia etuja. Suomessa rahapalkkaan liittyy lakisääteisiä sosiaaliturvaetuja, joita ovat työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoiset edut, eli henkilöstöedut, taas ovat työnantajan itse määrittelemiä ylimääräisiä etuuksia työntekijöilleen. Vapaaehtoisia etuja voivat olla erilaiset lisävakuumukset ja luontoisedut, kuten esimerkiksi ateriaeetu, autoetu, asuntoetu tai puhelinetu. Nämä vapaaehtoiset edut ovat niitä, joilla työnantajan on mahdollista erottautua edukseen ja sitouttaa työntekijöitään. (Kauhanen 2012, 114–120.) Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti juuri työnantajan vapaaehtoiseen epäsuoraan palkitsemiseen erottautumiskeinona työmarkkinoilla.

Kilpailun hyvistä työntekijöistä kasvaessa työnantajan tulee tarjota työntekijöilleen yhä monimuotoisempia etuja ja mahdollisuuksia (Hakonen ym. 2014, 148). Academic Workin alkuvuonna 2020 toteuttamassa Young Professional Attraction Index -tutkimuksessa listattiin nuorten ammattilaisten kymmenen tärkeintä kriteeriä työnantajan valinnassa. Palkka ja henkilöstöedut nousivat kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi heti mielenkiintoisten työtehtävien ja yrityksen kulttuurin ja työilmapiirin jälkeen. Tutkimusta varten haastateltiin 3823 nuorta suomalaista ammattilaista, ja jopa 50 prosenttia heistä mainitsi palkan ja henkilöstöedut tärkeimpinä työnantajan valintaan vaikuttavana asiana. (YPAI 3/3 2020.)

Duda (2014, 130) määrittelee henkilöstöeduiksi ne palkitsemisen muodot, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen siitä syystä, että nämä ovat heidän työntekijöitään eivätkä ne yleensä liity työntekijän suoriutumiseen. Hoole ja Hotz (2016, 5) taas määrittelevät henkilöstöedut sellaisiksi packageiksi tai ohjelmiksi, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen rahapalkan tueksi. Kauhanen (2012, 203–209) määrittelee henkilöstöedut työnantajan itsensä päättämiksi terveyttä ja viihtyvyyttä tukeviksi liitännäispalveluiksi, joita se tarjoaa henkilöstölleen. Esimerkkejä henkilöstöetuina tarjottavista palveluista ovat muun muassa terveydenhuolto, työpaikkaruokailu, henkilöstöalennukset, loma-, harrastus- ja virkistystoiminta, opiskelun tukeminen sekä sisäinen suhdetoiminta.

Kauhasen (2012, 203–209) mukaan lähes kaikki organisaatiot tarjoavat henkilöstölleen jonkinlaisia liitännäispalveluja. Henkilöstöeduista onkin tullut keino erottautua työnantajana. Henkilöstölle tarjottavien palveluiden tulee tukea organisaation henkilöstöstrategiaa ja tavoitteita sekä vastata organisaation ja henkilöstön mielenkiintoa ja tarpeita. Henkilöstöedut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, ja niitä voidaan pitää investointina inhimilliseen pääomaan (Hakonen ym. 2014, 148). Dulebohnin ym. (2009, 86) mukaan epäsuora palkitseminen on merkittävä osa kokonaispalkitsemista työntekijöiden houkuttelun sekä säilyttämisen kannalta.

Työnantajan tarjoamien etujen objektiivisen rahallisen arvon lisäksi eduilla saattaa olla vieläkin merkittävämpi edun vastaanottavan työntekijän kokema subjektiivinen arvo. Tämä subjektiivinen arvo riippuu siitä, miten vastaanottaja kokee edun ja kuinka hyvin työnantaja on pystynyt kohdistamaan edut työntekijöidensä sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Hyvin kohdistetut ja omaperäiset edut saatetaan kokea jopa kannustavammiksi, henkilökohtaisemmiksi, sitouttavammiksi ja itsetuntoa nostattavammiksi palkitsemismuodoksi kuin rahapalkka. (Duda 2014, 131.) Benderin ym. (2013, 165) mukaan työnantajan tarjoamat edut ovat yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyttä, työntekijöiden

sitoutumista ja hyvinvointia edistävästä tekijöistä. Toisaalta henkilöstöetujen haasteena on usein se, että yrityksen johdon on tiedettävä tarkasti, minkälaisia etuja henkilöstö arvostaa, jotta etuja arvostetaan ja hyödynnetään riittävästi suhteessa niiden aiheuttamiin kustannuksiin työnantajalle (Kauhanen 2012, 119).

Vaikka Suomessa henkilöstöedut ovat osittain lakien ja työehtosopimusten alaista palkitsemista, on vapaaehtoisten henkilöstöetujen merkitys noussut viime vuosina kilpailun parhaista työntekijöistä koventuessa. Vapaaehtoisilla henkilöstöeduilla työnantaja voi viestiä keinoista, joilla se pyrkii huolehtimaan henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, lisäämään houkuttelevuuttaan ja parantamaan työnantajabrändiään. (Kauhanen 2012, 203; Hakonen ym. 2014, 148.)

Työnantajan tulee kuitenkin tuottaa tai kustantaa vain sellaisia etuja, jotka täyttävät organisaation ja henkilöstön tarpeet, tukevat henkilöstöstrategiaa eivätkä aiheuta organisaatiolle kohtuuttomia kustannuksia. Tarjottavien henkilöstöetujen laajuuteen vaikuttavat monet työnantajan ominaisuudet, kuten esimerkiksi organisaation toimiala, omistuspohja, koko, organisaatiokulttuuri ja taloudellinen tilanne. (Kauhanen 2012, 203.) Taulukossa 1 on listattu erilaisia vapaaehtoisten henkilöstöetujen muotoja, joilla työnantaja voi pyrkiä edistämään työntekijöidensä kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Taulukko 1 Työnantajan tarjoamia vapaaehtoisia henkilöstöetuja (mukaillen Kauhanen 2012, 204–210; Hakonen ym. 2014, 158–166; Rantamäki ym. 2006, 84–88; Mattinen 2019)

Henkilöstöetu	Ominaisuudet	Esimerkkejä
<i>Työterveydenhuolto</i>	Tarkoituksena on yksilön terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistäminen. Jakautuu lakisääteiseen ja vapaaehtoiseen.	<i>Lakisääteistä:</i> työpaikkaselvitykset, terveyden vaaroista tiedottaminen, terveystarkastukset, vajaakuntoisen työntekijän seuranta ja ensiavun järjestämiseen osallistuminen <i>Vapaaehtoista:</i> sairaanhoito, erikoislääkäripalvelut, muut tutkimukset ja hoidot, koko perheen sairaanhoitoetu ja sairaanhoitovakuutus
<i>Työajan järjestelyihin liittyvät edut</i>	Tarkoituksena on helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.	Osa-aikatyö- tai osa-aikaeläkemahdollisuus, liukuva työaika, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa, etätyömahdollisuus
<i>Ravintoetu</i>	Tavoitteena on tarjota henkilöstölle työpaikasta ja -ajasta riippumaton mahdollisuus ruokailuun työpäivän aikana.	Työpaikka- tai sopimusruokailu ja lounassetelit
<i>Välipalat ja muut virvokkeet</i>	Työntekijät kokevat työnantajan tarjoamat pienet välipalat ja muut vastaavat virvokkeet mukavana eleenä. Nämä ovat myös työnantajalle edullisia henkilöstöetuja.	Ilmaiset kahvit, virvoitusjuomat, välipalat, yhteiset aamupalat
<i>Lomat sekä loma- ja virkistystoiminta</i>	Työnantajan tarjoamat lomakohteet eivät enää nykyään ole kovin suosittu henkilöstöetujen muoto, sillä työntekijät haluavat yhä enemmän päättää itse missä ja milloin viettävät lomaansa.	Pidemmät lomat vanhoille työntekijöille, työnantajan omistamat lomaosakkeet ja muut työntekijälle edulliset lomaviettomahdollisuudet

<i>Harrastustoiminta</i>	Yksi yleisimmistä työnantajan tarjoamista etumuodoista. Liittyy yleisimmin kulttuuriin tai yksilö- tai ryhmäliikuntaan. Erityisesti liikuntaharrastusten tukeminen nähdään henkilöstön työkyvyn ylläpitämisenä.	Toimitilojen lainaaminen harrastustoimintaan, harrastepiirit ja -toimikunnat, kuntosali työpaikalla, liikuntapäivät, liikuntasetelit ja kulttuurisetelit
<i>Opiskelun tukeminen</i>	Henkilöstön opiskelun taloudellinen tukeminen nähdään panostuksena aktiiviseen, muutoshaluiseseen ja -kykyiseen henkilöstöön.	Kurssimaksut, kirjat, muu oppimateriaali, opintovapaa
<i>Sisäinen suhdetoiminta</i>	Huomionosoitukset omalle henkilöstölle. Suhteellisen edullinen mutta silti hyvin merkityksellinen tapa huomioida henkilöstöä.	50- ja 60-vuotismerkkipäivät, tutkinnon suorittaminen, eläköityminen, henkilön työsuhteen kesto, henkilöstötilaisuuDET ja -juhlat, yrityksen tai tulosyksikön merkkipäivät
<i>Henkilöstöalennus</i>	Organisaation luonteesta riippuen alennuksilla saattaa olla merkittävä osuus palkan lisänä. Merkittävä henkilöstöetujen muoto erityisesti kaupan alalla ja teollisuudessa.	Henkilöstölle tarjottavat alennukset organisaation tuottamista tai myymistä tuotteista ja palveluista
<i>Asumisedut</i>	Merkittävä henkilöstöetujen muoto palvelualoilla ja teollisuudessa. Nykyään harvinaisempi etumuoto.	Työnantajan omistamien asuntojen vuokraaminen, muiden omistamien asuntojen vuokraaminen, rakennusmaan myyminen tai vuokraaminen, omistusasunnon lainoittaminen tai lainan takaaminen
<i>Autoetu</i>	Autoeduksi katsotaan palkansaajan tai tämän perheen yksityisajoon hyödynnettävä henkilö- tai pakettiauto.	Vapaa autoetu tai auton käyttöetu

Kuten taulukko 1 osoittaa, on mahdollisten henkilöstöetujen kirjo suuri, vaikka tässä on listattu vain muutamia yleisimpiä etumuotoja Suomessa. Seuraavaksi avataan ja tarkennetaan muutamia taulukon 1 mukaisia henkilöstöetuja. Käytännön esimerkkejä tämän jaottelun mukaisista henkilöstöeduista esitetään laajemmin tutkielman tulosluvussa.

Taulukossa 1 ensimmäisenä on terveydenhuoltoon liittyvät henkilöstöedut, jotka voidaan jakaa lakisääteiseen ja vapaaehtoiseen työterveydenhuoltoon. Työstä johtuvien terveysriskien ehkäiseminen kuuluu lakisääteiseen työterveyshuoltoon. Lakisääteisen työterveyshuollon laajuus vaihtelee toimialoittain ja työpaikoittain. (Mattinen 2019, 49.) Vapaaehtoisia työterveydenhuollon palveluita voivat olla esimerkiksi sairaudenhoito ja erikoislääkäripalvelut. Useimmiten terveydenhuoltoon investointi on työnantajalle kannattavaa, sillä sen avulla henkilöstön työkykyä voidaan edesauttaa ja tarvittaviin hoitoihin ryhtyä nopeasti. (Kauhanen 2012, 205.)

Työnantaja voi järjestää työntekijöilleen työpäivän aikana mahdollisuuden ruokailuun (Kauhanen 2012, 206). Ravintoetu voidaan järjestää työpaikka- tai sopimusruokailuna tai työnantaja voi antaa työntekijöilleen lounaseteleitä tai muita vastaavia ruokailulipukkeita (Mattinen 2019, 18–19). Hakosen ym. (2014, 164) mukaan hyvin järjestetty ja työntekijälle kohtuullisen edullinen ravintoetu on todella arvostettu henkilöstöetu. Hyvillä ruokailumahdollisuuksilla voidaan myös edistää henkilöstön hyvinvointia.

Monet työnantajat tukevat työntekijöidensä harrastustoimintaa jollain tapaa. Erityisesti liikuntaharrastusten tukeminen nähdään organisaation työntekijöiden työkyvyn edistämisenä ja ylläpitämisenä, sillä ne lisäävät fyysistä ja psyykkistä energiaa. Harrastustoiminnalla voidaan saavuttaa myös muun muassa yhteenkuuluvuudentunnetta. (Kauhanen 2012, 207.) Liikuntamahdollisuuksiin liittyvät edut ovat yksi yleisimmistä työnantajan itse valitsemista tarjoamistaan vapaaehtoisista eduista, ja niitä voidaan tarjota hyvin vaihtelevienkin rahallisten resurssien puitteissa (Hakonen ym. 2014, 160).

Taulukossa 1 on mainittu myös asumisedut, joiden voidaan katsoa olevan kyseessä, kun työntekijällä on työsuhteen perusteella oikeus hallita asuntoa ja etu sisältyy työntekijän palkkaan (Mattinen 2019, 11). Asuntoasioihin liittyvät henkilöstöedut ovat vähentyneet viime vuosina, sillä ne ovat melko pitkäaikaisia sitoumuksia ja työnantajalle raskaita investointeja, mikä ei edistä työnantajan toiminnan joustavuutta muuttuvassa toimintaympäristössä (Kauhanen 2012, 204).

Työnantajat tarjoavat myös monia muita henkilöstöetuja kuin nämä taulukossa 1 listatut esimerkit. Muita henkilöstöetuja voivat olla esimerkiksi työsuhdelippu, työvaatteet, puhelinetu, ylimääräiset eläkevakuutukset tai siivouspalvelut (Hakonen ym. 2014, 162–

166). Henkilöstöetuina pyritään tarjoamaan sellaisia palveluita, joista on hyötyä niin organisaatiolle kuin henkilöstöllekin. Vapaaehtoisilla henkilöstöeduilla pyritään motivoimaan henkilöstöä sekä erottautumaan houkuttelevana työnantajana tai muuten kehittämään työnantajabrändiä haluttuun suuntaan. Esimerkiksi työsuhdelippu on etu, jolla työnantaja voi kannustaa työntekijöitään käyttämään julkista liikennettä ja siten brändätä itseään ympäristötietoisena työnantajana. (Kauhanen 2012, 209.) Osa vapaaehtoisista henkilöstöeduista on verovapaita etuja ja osa taas verotettavia etuja eli luontoisetuja (Hakonen ym. 2014, 152). Tämän tutkielman tarkoituksen kannalta etujen verotuksella ei ole merkitystä, joten kaikkia vapaaehtoisia henkilöstöetuja tarkastellaan yhtenä ryhmänä niiden veronalaisuudesta huolimatta.

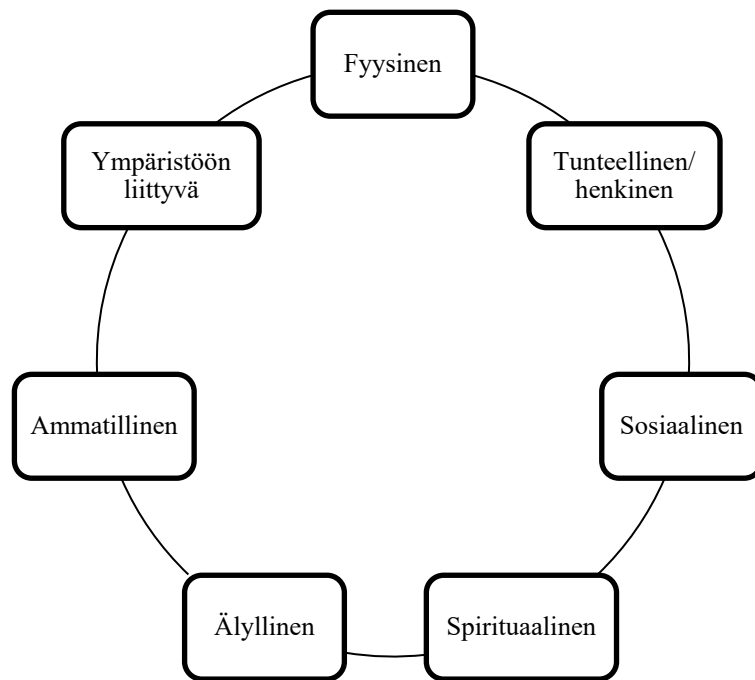
3.5 Hyvinvointietujen erityispiirteitä

Hyvinvoinnilla (engl. *wellness*) viitataan kokonaisvaltaiseen, sairauksia ennalta ehkäisevään ja positiiviseen suhtautumiseen terveyteen. Käsite viittaa myös vahvasti yksilön omaan vastuuseen itsestään ja terveydestään. Tähän hyvinvoinnin käsitteeseen liittyy terveyttä edistävien asenteiden, toimintatapojen, elämäntyylin sekä kulutustottumusten omaksuminen. Toisin sanoen hyvinvointi on kokonaisvaltaisen terveyden ajatusmallin soveltamista omaan elämään tekemällä elämänlaatua parantavia valintoja. Tällaiset valinnat voivat liittyä esimerkiksi riittävään liikuntaan, riittävään unen saantiin, terveelliseen ruokavalioon, fyysisestä olemuksesta huolehtimiseen, vireyden ylläpitoon, stressin hallintaan ja sairauden oireisiin reagointiin. (Grénman ym. 2019, 463.)

Hyvinvointi on noussut merkittäväksi varakkaita länsimaisia yhteiskuntia kuvaavaksi ilmiöksi. Kyseisten alueiden yksilökeskeisyyden lisäksi hyvinvointia ilmiönä ovat vahvistaneet globaalit haasteet kuten esimerkiksi väestön ikääntyminen, elämäntapasairauksien lisääntyminen, kasvavat stressitasot ja yhä parempi tietoisuus terveydestä ja terveellisistä elämäntavoista. Nämä haasteet ovat myös kannustaneet niin valtioita ja lääketieteellisiä laitoksia kuin yksityisiä ja julkisia yrityksiäkin keskittymään hyvinvointia edistäviin ja näitä haasteita ennaltaehkäiseviin toimiin. (Grénman ym. 2019, 463.)

Hyvinvointi on erittäin monitahoinen käsite. Grénman ym. (2019, 465–466) havainnollistavat käsitteen transformatiivista luonnetta kuviolla, joka kuvaa yksilöllistä ja sosiaalisista tekijöistä aiheutuvaa hyvinvointikäyttäytymistä, jonka lopputulemana saadaan yksilöllisiä lopputuloksia. Mallin mukaisia hyvinvointikäyttäytymiseen ajavia yksilöllisiä tai sosiaalisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi individualismi, väestön ikääntyminen, elämäntapasairaudet, tietoisuus terveydestä tai teknologian ylitarjonta.

Hyvinvointikäyttäytymisen lopputulemana Grénmanin ym. kuviossa esitetään muun muassa parempi terveydentila, urakehitys, parempi elämänlaatu ja henkilökohtainen kasvu. Kuvion alun hyvinvointikäyttäytymiseen ajavien tekijöiden ja lopputulemien välillä kuitenkin havainnollistetaan hyvinvointikäsitteen seitsemän ulottuvuutta. Kuvio 5 havainnollistaa näitä ulottuvuuksia.



Kuvio 5 Hyvinvoinnin ulottuvuudet (mukaellen Grénman ym. 2019, 466)

Kuten kuvio 5 osoittaa, voidaan hyvinvointikäsitettä tarkastella hyvin monen ulottuvuuden kautta. Vapaaehtoisten henkilöstöetujen avulla työnantajan on tarkoitus huolehtia työntekijöidensä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, joten etujen voidaan katsoa pyrkivän vaikuttamaan suoraan tai epäsuorasti useampiin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin (Kauhanen 2012, 203).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän huono terveys voidaan yhdistää alentuneeseen suorituskyykyyn ja kasvaneisiin kustannuksiin yritys- ja yhteiskuntatasolla. Työnantajat pyrkivät nykyään yhä enemmän ymmärtämään terveyden ja hyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen sekä parhaiden työntekijöiden rekrytointiin ja säilyttämiseen. Samoin työntekijät vaativat yhä enemmän työnantajaltaan hyvinvointia tukevia etuja. (Mudge-Riley ym. 2013, 30.) Bontragerin ja Marshallin (2020, 274) mukaan hyvinvointitietoja ja hyvinvointiohjelmaa (engl. *wellness programs*) otetaan nykyään yrityksissä yhä

enemmän käyttöön, sillä niillä on tunnistettu olevan alentava vaikutus myöhästymisiin, poissaoloihin ja yleisesti alentuneeseen työtehokkuuteen.

Lakisääteisten henkilöstöetujen lisäksi työnantajilla on mahdollista tarjota työntekijöilleen mitä innovatiivisempia etuja, jotka tukevat työntekijöiden viihtyvyyttä, terveyttä ja työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työnantaja pyrkii luonnollisesti löytämään sellaiset edut, joista on koko organisaation tasolla eniten hyötyä. Esimerkiksi lakisääteistä laajempi työterveyshuolto saattaa olla investointi, jonka avulla pystytään vähentämään sairauspoissaoloja tai työkyvyttömyyttä. Myös kuntourheilun ja -liikunnan on todettu vähentävän työkyvyttömyystapauksia ja edistävän henkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Kauhanen 2012, 119–120.) Erilaisilla hyvinvointia edistävillä eduilla työnantaja voi viestiä, että se on kiinnostunut henkilöstönsä fyysisestä ja henkisestä kunnosta. (Rantamäki ym. 2006, 86.)

Kauhanen (2013, 204) määrittelee henkilöstöedut sellaisiksi työntekijöille tarjottaviksi liitännäispalveluiksi, joilla työnantaja pyrkii helpottamaan työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä huolehtimaan henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tämän määritelmän mukaan siis voidaan tulkita, että kaikki henkilöstöedut liittyvät hyvinvointiin. Kuitenkin esimerkiksi taulukossa 1 listatuista vapaaehtoisista henkilöstöeduista osa liittyy Grénmanin ym. (2019, 463) määritelmään sairauksia ehkäisevästä ja positiivisesta suhtautumisesta terveyteen enemmän kuin osa. Rantamäen ym. (2006, 82) mukaan suomalaiset työnantajat alkoivat jo 2000-luvun alussa lisätä panostuksia sellaisiin etuihin, joiden avulla voidaan lisätä työn ja työaikojen joustavuutta sekä terveyttä.

Taulukossa 2 on listattu esimerkkejä suomalaisten työnantajien tarjoamista hyvinvointieduista. Taulukossa 1 luetteloidut henkilöstöedut olivat perinteikkäämpiä ja yleisempiä esimerkkejä. Taulukossa 2 listatut edut taas ovat esimerkkejä työnantajien keksimistä innovatiivisista ratkaisuista henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Näitä käytännön esimerkkejä on pyritty löytämään jokaisesta Grénmanin ym. (2019, 463) hyvinvoinnin määritelmään liittyvästä elämän osa-alueesta, joihin liittyvät valinnat voivat edistää elämänlaatua ja siten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Nämä elämän osa-alueet ovat liikunta, unen saanti, terveellinen ruokavalio, fyysinen olemus, vireyden ylläpito, stressin hallintaa ja sairauden oireisiin reagointi. Taulukossa 2 esimerkit hyvinvointieduista on yhdistetty myös kuvion 5 havainnollistamiin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, joihin hyvinvointiedulla pyritään vaikuttamaan.

Taulukko 2 Esimerkkejä hyvinvointieduista (Kempas 2020; Vepsäläinen lanseeraa työsuhteunen 2019; Työterveyslaitos 2020b; Työterveyslaitos 2020c; Marimekkolaiseksi 2020; HS 2.6.2013; HS 29.2.2020; Työterveyslaitos 2020a; SOK 22.1.2020; MTV3 14.1.2020; ePassi Hyvinvointi 2020.)

Hyvinvointietu	Elämän osa-alue	Hyvinvoinnin ulottuvuus	Ominaisuudet
<i>Työajasta kolme tuntia viikossa liikuntaan ja kulttuuriin (Smartum)</i>	Liikunta	Fyysinen, henkinen, sosiaalinen, ammatillinen	Työntekijöillä on mahdollisuus käyttää kolme tuntia viikosta liikunta- ja kulttuuriharrastuksiin.
<i>Työsuhteuni (Vepsäläinen ja FirstBeat)</i>	Unen saanti	Fyysinen, henkinen, älyllinen	Työntekijä saa palvelukokonaisuuden, joka edistää ymmärrystä levon ja palautumisen merkityksestä.
<i>Aamupuuro (Marimekko)</i>	Terveellinen ruokavalio	Fyysinen, sosiaalinen, ammatillinen	Henkilöstöravintolassa tarjoillaan joka arkipäivä aamupuuroa.
<i>Kampaamopalvelut työntekijöille (Marimekko)</i>	Fyysinen olemus	Fyysinen	Henkilökunnalle tarjotaan alennus tietyn kampaamon palveluista.
<i>Nelipäiväinen työviikko (Wörks)</i>	Vireyden ylläpito	Henkinen, älyllinen, ammatillinen	Työntekijät saavat täyttä palkkaa, mutta tekevät nelipäiväistä viikkoa. Tietotyötä tekevät työntekijät saavat enemmän aikaa aivojen palautumiseen.
<i>Lyhytpsykoterapia työntekijöille (SOK)</i>	Stressin hallinta	Henkinen, spirituaalinen	Työntekijöillä on mahdollisuus päästä psykoterapiaan nopeasti ja

			matalalla kynnyksellä.
<i>Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, etu terveyspalveluihin (ePassi)</i>	Sairauden oireisiin reagointi	Fyysinen	ePassin hyvinvointietua voidaan käyttää esimerkiksi hammaslääkärillä käyntiin.

Taulukossa 2 ensimmäisenä elämän osa-alueista tarkastelussa on liikunta, johon vaikuttavasta hyvinvointiedusta on valittu esimerkiksi Smartumin henkilöstölleen tarjoama etu. Smartumilla otettiin vuoden 2019 ajaksi kokeiluun hyvinvointietu, joka tarjosi koko henkilöstölle mahdollisuuden harrastaa liikuntaa ja kulttuuria työajalla kolme tuntia viikoittain. Smartum raportoi vuoden 2020 alussa kokeilun tuloksia, joiden mukaan yli 70 prosenttia yrityksen työntekijöistä lisäsi edun ansiosta liikuntaa arjessaan. Edun tuloksena nähtiin myös se, että sairauspoissaolot vähenivät 18 prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna. (Kempas 2020.)

Fyysinen ulottuvuus tulee usein esiin ensimmäisenä, kun keskustellaan hyvinvoinnista. Fyysisellä ulottuvuudella tarkoitetaan kaikkia niitä ennaltaehkäiseviä ja ennakoivia toimenpiteitä, joilla pyritään huolehtimaan omasta kehosta. (Grénman ym. 2019, 468.) Hyvinvoinnin fyysinen ulottuvuus yhdistetään usein erityisesti liikuntaan ja ruokavalioon. Työterveyslaitoksen (2020b) artikkelin mukaan säännöllinen liikunta parantaa sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja. Säännöllisesti liikkumalla työntekijä voi vaikuttaa muun muassa työstressin hallintaan, sairauspoissaolojen määrään ja palautumiseen työstä. Fyysisen toimintakyvyn kehittämällä todetaan olevan myös vaikutuksia sosiaaliseen toimintakykyyn.

Esimerkkinä unen saantiin liittyvästä hyvinvointiedusta taulukossa 2 on nostettu Vepsäläisen ja Firstbeatin työnantajille tarjoama palvelu, jonka tarkoituksena on kasvattaa unen ja palautumisen merkitystä suomalaisessa työelämässä ja tarjota työkaluja henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen. Vepsäläinen ja Firstbeat tarjoavat palvelukokonaisuutta, johon kuuluu laadukas sänky, palautumisen analytiikkaa ja valmennuksellinen osio. Työnantaja voi rakentaa palvelusta yrityksen tarpeisiin sopivan kokonaisuuden, jota tarjotaan henkilöstölle hyvinvointietuna. (Vepsäläinen lanseeraa työsuhteunen 2019.)

Lepo ja palautuminen on hyvin tärkeää, sillä jatkuva rasitus voi kuluttaa ihmisen biologista ja psykologista perusjärjestelmää liikaa. Esimerkiksi huonot työaikajärjestelyt ja työperäinen stressi voivat häiritä palautumista ja lepoa merkittävästi. Univaje voi vaikuttaa merkittävästi moneen niin työelämään kuin vapaa-aikaankin liittyvään asiaan, kuten esimerkiksi tarkkaavaisuuteen, mielialaan, oppimiseen, luovuuteen ja muistiin. (Työterveyslaitos 2020c.)

Vuonna 2020 houkuttelevimpien suomalaisten työnantajien listalle (YPAI 1/3 2020) päässyt Marimekko tarjoaa henkilöstölleen monenlaisia etuja (Marimekkolaiseksi 2020). Esimerkkinä terveellistä ruokavaliota edistävästä edusta voidaan nostaa Marimekon henkilöstöravintolassa tarjoama aamupuuro. Marimekon pääkonttorilla työskentelevällä henkilöstöllä on mahdollisuus työnantajan tarjoamaan aamupuuroon jokaisena arkipäivänä. Sen lisäksi, että tämä etu mahdollistaa työntekijöille terveellisen aloituksen työpäivälle, on edulla myös sosiaalinen merkitys. Aamupuuron lisäksi ravintolassa tarjoillaan työntekijöille tuettu lounas. Marimekko haluaa tarjota työntekijöilleen kotimaisista raaka-aineista valmistettua laadukasta ja terveellistä ruokaa. (HS 2.6.2013.)

Terveellinen ruokavalio ja mahdollisuus terveelliseen ruokaan myös työpaikalla vaikuttaa fyysisen ulottuvuuden lisäksi myös sosiaaliseen hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan työpaikkaruokalat ja muut vastaavat tarjoavat työntekijöille tärkeitä epävirallisia tapaamismahdollisuuksia työkavereiden kanssa. Terveellinen ruokavalio työpäivän aikana ylläpitää vireystasoa ja työkykyä sekä heijastuu myös vapaa-ajan ruokailutottumuksiin.

Grénmanin ym. (2019, 463) mukaan hyvinvointi yhdistetään vahvasti nykyään valitsemaan self care -kulttuuriin. Self care -kulttuuriin liittyy vahvasti terveydestä (engl. *vital appearance*) ja fyysisestä olemuksesta (engl. *attractive appearance*) huolehtiminen. Näillä fyysisen olemuksen piirteillä yksilöt pyrkivät näyttämään esimerkiksi statustaan. Fyysiseen olemukseen vaikuttaa siis esimerkiksi liikuntaan, ruokavalioon ja uneen liittyvät edut, mutta jotkut työnantajat tarjoavat myös suoraan fyysisestä olemuksesta huolehtimiseen liittyviä etuja. Esimerkki tällaisesta edusta on kampaamopalvelut, joita esimerkiksi Marimekon tiedetään tarjonneen työntekijöilleen (Marimekkolaiseksi 2020).

Suomalainen mainos- ja markkinointitoimisto Wörks myy asiakkailleen taitoa ajatella, joten yrityksessä nähtiin, että on tärkeää huolehtia työntekijöiden aivojen palautumisesta. Wörks otti vuoden 2020 alussa käyttöön kokeilun nelipäiväisestä työviikosta, mikä mahdollisti henkilöstölle yhden lisävapaaapäivän viikossa palkan pysyessä kuitenkin entisellään. (HS 29.2.2020.) Vaikka Wörksin kokeilu keskeytyi pandemiatilanteen vuoksi

keväällä 2020, todettiin lyhyen testausajan perusteella nelipäiväinen työviikko pääosin onnistuneeksi eduksi (HS 27.9.2020).

Tietotyötä tekevät asiantuntijat kuormittuvat eri tavalla, kun aiemmat työikäiset sukupolvet, sillä teknologian myötä työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt. Työtä voidaan tehdä käytännössä milloin vain ja mistä vain, jolloin itsensä johtamisen ja työn ja vapaa-ajan erottamisen merkitys korostuu. Palautuminen ja lepo ovat merkittävässä roolissa, kun halutaan ylläpitää luovuutta ja tuottavuutta. Erilaiset työnantajan tarjoamat työajan järjestelymahdollisuudet voivat edesauttaa palautumista. (Työterveyslaitos 2020d.)

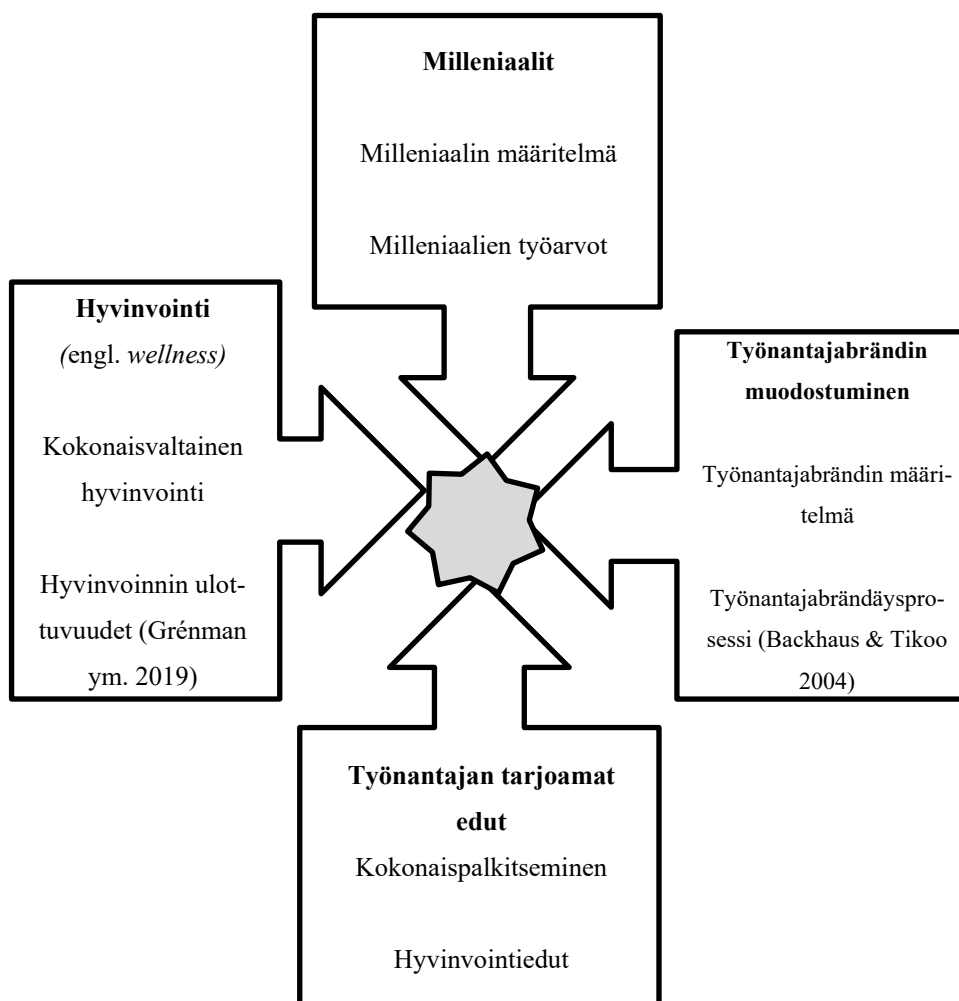
Jopa yksi neljäsosa suomalaisista työntekijöistä kokee työstressiä. Työstressi tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä kokee olevansa kyvytön selviytymään häneen kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista. Työn ominaisuudet, kuten psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät, sekä työntekijän omat ominaisuudet vaikuttavat stressin kehittymiseen. (Työterveyslaitos 2020a.) Esimerkkinä stressin hallintaan liittyvästä henkilöstöedusta taulukossa 2 on SOK:n reagointi henkilöstönsä työstressin aiheuttamiin mielenterveyden ongelmiin. Vuosina 2017 ja 2018 organisaatiossa havaittiin, että mielenterveyden häiriöistä johtuneet sairauspoissaolot olivat selvästi kasvussa. SOK reagoi tähän luomalla kokonaisvaltaisen mallin, johon kuuluu muun muassa työnantajan kustantamia lyhytpsykoterapiajaksoja sekä chat-palvelu, jonka kautta työntekijä voi olla yhteydessä psykologiin tai psykoterapeuttiin. Tammikuussa 2020 SOK raportoi, että työperäiseen stressiin ja ahdistustiloihin liittyvät poissaolot ovat vähentyneet yli puolella, mikä viittaa tämän henkilöstöedun olevan hyvin kannattava ja tuloksellinen. (SOK 22.1.2020; MTV3 14.1.2020.)

Suomessa työnantajaa velvoittaa työterveyshuoltolaki, jonka mukaan työnantajan tulee järjestää työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveyshaittojen ja -vaarojen ehkäisemiseksi sekä torjumiseksi. Lain mukaan työterveyshuollon tulee myös suojella ja edistää työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä. (Työterveyshuoltolaki 4§.) Työterveyshuoltolain mukaisten velvoitteiden lisäksi yhä useampi työnantaja haluaa tarjota työntekijöilleen laajempia työterveydenhuollon palveluita, kuten sairaanhoitoa tai erikoislääkäripalveluita (Hakonen ym. 2014, 158).

Työnantajat pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen erikoislääkäripalveluita tai terveyspalveluita esimerkiksi erilaisten hyvinvointietumaksuvälineiden kautta. Esimerkiksi ePassin avulla työnantajien on mahdollista tarjota työntekijöilleen rahallinen hyvinvointietu, joka on käytettävissä esimerkiksi hammaslääkäripalveluihin, jotka eivät yleensä kuulu työterveydenhuoltoon (ePassi Hyvinvointi 2020).

3.6 Tutkielman teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkielman toinen ja kolmas pääluku muodostavat olemassa olevan kirjallisuuden perusteella tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen viitekehys muodostuu neljän laajemman teeman ja niihin liittyvien teorioiden avulla. Nämä teemat ovat milleniaalit, työnantajabrändäys, työnantajan tarjoamat edut ja hyvinvointi. Kuvio 6 havainnollistaa tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostumista näiden neljän teeman kohtauspisteessä.



Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvion 6 keskiössä oleva tähti kuvastaa tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen ydintä. Tässä tutkielmassa pyritään muodostamaan käsitys siitä, miten työnantajien tarjoamat henkilöstöedut ja milleniaalien työnhakijoiden odotukset työnantajalleen kohtaavat. Tarjottavia henkilöstöetuja tarkastellaan osana työnantajan tavoittelemaa

työnantajabrändiä sekä erityisesti kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkielmassa keskitytään erityisesti tietotyöhön, tietotyöntekijöihin sekä tietotyötä tarjoaviin organisaatioihin. Tutkielmassa tarkastellaan suomalaisia työnantajia ja työntekijöitä.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esitettiin jokaisesta neljästä teemasta havainnollistava malli tai teoria, joiden avulla pyrittiin luomaan vastauksia tutkielman osaongelmiin ja siten vastaamaan koko tutkielman tarkoitukseen. Milleniaalien erityispiirteitä työelämässä kuvataan teorioilla tälle sukupolvelle keskeisimmistä työarvoista. Työnantajabrändin muodostumista havainnollistetaan Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) kolmiosaisen prosessin avulla.

Kaksi viimeistä tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavaa teemaa ovat työnantajan tarjoamat edut ja hyvinvointi. Luvussa 3.4 listattiin erilaisia työnantajan tarjoamia vapaaehtoisia henkilöstöetuja. Listauksella pyrittiin havainnollistamaan vapaaehtoisten etujen laajaa kirjoa ja työnantajien mahdollisuuksia innovatiivisuuteen ja omanlaisiin etuvalikoimiin. Työnantajan tarjoamien etujen tarkastelun näkökulma on rajattu pääosin Suomen kontekstiin, sillä henkilöstöetuja koskevat käytänteet ja lainsäädäntö vaihtelevat maakohtaisesti hyvin paljon. Tutkielman tarkoituksen kannalta merkittävässä osassa ovat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvät henkilöstöedut. Hyvinvoinnin käsitettä ja teorioita havainnollistavat Grénmanin ym. (2019, 466) malli hyvinvoinnin ulottuvuuksista sekä luvun 3.5 listaus hyvinvointiin liittyvistä henkilöstöeduista.

4 METODOLOGIA

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivisilla tutkimusmetodeilla pyritään yleensä selittämään monimutkaisia ilmiöitä enemmän kuin luomaan yksiselitteisiä syy-seuraussuhteita yksittäisten muuttujien välille. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät perustuvat sille ajatukselle, että asioita tai ilmiöitä ei voida pilkkoa selkeästi määriteltäviksi erillisiksi rakenneosiksi tai muuttujiksi, sillä todellisuus on aina enemmän kuin osiensa summa, ja näillä rakenneosilla on yhteisvaikutuksia. (Gummesson 2005, 312.)

Tutkimusmenetelmän valinnassa oleellista on miettiä tutkimuksen tarkoitusta ja osaongelmia. Tutkimuskysymyksien tulee määrittää valittava tutkimusmetodi, eikä toisinpäin. (Eriksson & Kovalainen 2018, 27.) Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa kaksivaiheisena haastattelututkimuksena, sillä tutkielman tarkoituksen ja osaongelmien kannalta merkittävää on haastatella kahta eri kohderyhmää. Haastattelututkimuksessa haluttiin saada esiin niin milleniaalisukupolven kuin työnantajien näkökulma työnantajabrändin muodostumisesta ja hyvinvointieduista, kuten tutkielman kirjallisuuskatsauksessakin.

Haastattelu oli perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen aiheen kannalta on tärkeää huomioida, että ihminen on tutkimusaiheen subjekti. Tutkimuksen tarkoitus on löytää kahden kohderyhmän, eli milleniaalien ja työnantajien, välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joten näiden kohderyhmien edustajien haastattelu on tarkoitukseen erittäin soveltuva tutkimusmenetelmä. Lisäksi haastattelun etuna tutkimuksen aiheen kannalta on se, että haastattelussa voidaan syventää saatavia tietoja kysymällä perusteluita tai tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Tutkimushaastattelun lajeja voi erotella toisistaan strukturointiasteen perusteella. Erot riippuvat siis esimerkiksi siitä, miten haastatteliija jäsentää tilannetta tai miten kiinteästi haastattelun kysymykset on muotoiltu. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 45.) Tämä haastattelututkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa, mutta molempien vaiheiden haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli teemahaastatteluita. Eskolan ja Suorannan (2000, 86) mukaan puolistrukturoidut haastattelut tarkoittavat haastatteluita, joissa kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat saavat vastata ilman vastausvaihtoehtoja omin sanoin. Heidän mukaansa teemahaastattelussa taas tutkija on määritellyt haastattelun aihepiirit etukäteen, mutta kysymyksille ei ole määritelty tarkkaa muotoa tai järjestystä. Hirsjärvi

ja Hurme (2017, 47) taas kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi.

Tämän tutkimuksen haastatteluja varten laadittiin melko yksityiskohtaiset haastattelurungot (Liite 2 ja Liite 3), mutta haastattelutilanteissa kysymysten esitysjärjestys vaihteli sekä kysymyksiä saatettiin muotoilla hiukan uudelleen edellisten vastausten perusteella. Haastattelurunkojen kysymykset oli jaettu pääteemojen mukaan. Muutamissa haastatteluissa tutkija esitti myös tarkentavia kysymyksiä tai lisäkysymyksiä käsiteltäviin teemoihin liittyen. Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 48) mukaan teemahaastatteluissa oleellisinta on se, että haastattelu etenee valittujen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että siinä otetaan huomioon ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset.

4.2 Tutkimuksen operationalisointi

Laadullisen tutkimuksen tehtävä on pyrkiä ymmärtämään ja selvittämään maailmaa käsitteellisesti. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan teoreettisia käsitteitä ja niiden empiirisiä vastineita. Tutkimuksen operationalisoinnissa on tarkoitus muodostaa teoreettisen viitekehyksen teemoille ja käsitteille empiirisesti mitattavat ja tutkittavat vastineet. Tutkimuksen operationalisoinnin taustalla on ajatus, että jokaisella käsitteellä on teoreettinen ja operationaalinen määritelmä. Käsitteen teoreettinen määritelmä yhdistää sen muihin käsitteisiin, kun taas käsitteen operationaalinen määritelmä yhdistää sen konkreettisiin empiirisiin havaintoihin. (Alasuutari 2011, 74–75.)

Taulukossa 3 on vedetty yhteen tämän tutkielman kirjallisuuskatsausosuuden kautta muodostunut teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen empiirinen osuus. Operationalisointitaulukko havainnollistaa, minkälaisilla kysymyksillä teoreettisen viitekehyksen teemoja on pyritty tutkimaan empiirisessä osuudessa. Lisäksi taulukko 3 havainnollistaa, miten tutkielman teoria- ja empiriaosuudet vastaavat osaongelmiin ja tutkielman tarkoitukseen.

Taulukko 3 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkielman tarkoitus	Osaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Teorialuvut	Esimerkkejä haastattelu-kysymyksistä
Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten työnantajien rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset työnantajaa kohtaan kohtaavat.	1. a) Mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan? b) Millaisia hyvinvointitietoja milleniaalit odottavat työnantajaltaan?	<ul style="list-style-type: none"> - Milleniaalit - Milleniaalien työarvot - Milleniaalien suhtautuminen hyvinvointiin 	2.1 2.2 2.3	Kysymykset työarvoista milleniaaleille jaettavalla lomakkeella (Liite 1) Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työelämässä? (Liite 2)
	2. a) Millä keinoin työnantajat rakentavat työnantajabrändiään? b) Minkälaisia hyvinvointikeinoja työnantajat käyttävät työnantajabrändäykseen?	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajabrändin määritelmä - Työnantajabrändin muodostuminen - Kokonaispalkitseminen - Vapaahoiset henkilöstöedut - Hyvinvointiedut 	3.1 3.2 3.3 3.4 3.5	Minkälaisia toimenpiteitä teillä tehdään tai on tehty menestyneen työnantajabrändin eteen? Minkälaisia etuja tarjoatte henkilöstölle? (Liite 3)
	3. Miten työnantajan rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset kohtaavat hyvinvointitekkijöiden osalta?	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimuksen tulokset 	5.1 5.2	

Taulukossa 3 on annettu vain muutama esimerkki teoreettisen viitekehyksen teemoja vastaavista haastattelukysymyksistä. Teemoittain jäsennellyt haastattelurungot on esitelty yksityiskohtaisesti tutkielman liitteissä (Liite 2 ja Liite 3). Kolmanteen osaongelmaan pyritään vastaamaan tulosluvussa vetämällä yhteen kummankin kohderyhmän haastattelussa esiin nousseita tuloksia ja vertailemalla niitä keskenään.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe koostui kymmenen milleniaalisukupolven edustajan teemahaastattelusta, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Nämä haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teams ja Google Meet -palveluiden kautta aikavälillä 8.12.–11.12.2020. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin vallitsevan koronaviruspandemiatilanteen takia, mutta etätoteutus ei vaikuttanut haastatteluiden luonteeseen. Ennen haastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin linkki Google Formsin kautta tehtävään kyselylomakkeeseen (Liite 1), jonka avulla oli tarkoitus kerätä osallistujien perustiedot sekä johdatella heitä haastattelun teemoihin. Ennakkolomakkeella kysytyt teemakysymykset liittyivät milleniaalien työarvoihin sekä hyvinvointietuihin. Ennakkolomake koettiin toimivaksi, sillä useampi haastateltava ilmaisi haastattelun aikana, että oli lomakkeen ansiosta pohtinut henkilöstöetuihin ja työelämään liittyviä asioita mielessään ennen haastattelua.

Haastatteluihin valikoituneet milleniaalisukupolven edustajat olivat syntyneet vuosien 1984 ja 1999 välillä, mikä vastaa tähän tutkimukseen valittua milleniaalin määritelmää, jota myös muun muassa Smith ja Nichols (2015, 39) sekä Cooman ja Dries (2012, 42) käyttävät. Tämän määritelmän mukaan milleniaalit ovat syntyneet vuosien 1980 ja 2000 välillä. Haastatteluihin valikoituneista milleniaaliesta kuusi oli naisia ja neljä miehiä. Haastateltavista yhdeksän oli työsuhteessa haastatteluhetkellä, mutta myös neljä kymmenestä ilmoitti hakevansa töitä. Taulukossa 4 on esitetty tiivistetysti ensimmäisen vaiheen haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden perustiedot sekä haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Taulukko 4 Milleniaalisukupolven edustajien haastattelut

Haastateltava	Syntymävuosi ja sukupuoli	Oletko opiskelija?	Oletko töissä tällä hetkellä?	Haetko töitä tällä hetkellä?	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	1993 Nainen	Kyllä	Ei	Kyllä	8.12.2020	21 min
Haastateltava 2	1996 Nainen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	8.12.2020	13 min
Haastateltava 3	1994 Mies	Ei	Kyllä	Kyllä	8.12.2020	14 min
Haastateltava 4	1995 Nainen	Kyllä	Kyllä	Ei	8.12.2020	15 min
Haastateltava 5	1995 Mies	Ei	Kyllä	Ei	8.12.2020	13 min
Haastateltava 6	1999 Nainen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	10.12.2020	17 min
Haastateltava 7	1998 Nainen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	10.12.2020	12 min
Haastateltava 8	1994 Mies	Ei	Kyllä	Ei	10.12.2020	19 min
Haastateltava 9	1992 Mies	Kyllä	Kyllä	Ei	10.12.2020	10 min
Haastateltava 10	1984 Nainen	Kyllä	Kyllä	Ei	11.12.2020	21 min

Taulukossa 4 on kuvattu tiivistetysti tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastattelut. Tämän vaiheen haastattelurunko (Liite 2) oli jaettu kahteen osaan teemoittain. Haastatteluiden ensimmäisen osan teemana olivat milleniaalien työarvot, ja tämän osuuden kysymyksillä pyrittiin muodostamaan käsitys siitä, mitä asioita haastateltavat arvostavat työelämässä ja potentiaalisissa työnantajissa. Haastattelun toinen teema oli henkilöstöedut ja hyvinvointi. Tämä osuus oli pidempi, ja sen tavoitteena oli ymmärtää milleniaalien käsitystä hyvinvoinnista sekä hyvinvointieduista. Kysymyksissä haluttiin ottaa esiin myös vallitseva koronaviruspandemiatilanne ja kasvanut etätyön määrä, sillä tämä on ajankohtainen teema työelämässä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa pyrittiin muodostamaan käsitys työnantajapuolen näkemyksistä liittyen työnantajabrändiin, henkilöstöetuihin ja hyvinvointietuihin. Tätä tutkimuksen vaihetta varten haastateltiin kahdeksan menestyneen suomalaisen työnantajan edustajaa teemahaastatteluissa, jotka toteutettiin myös yksilöhaastatteluina. Haastattelupyynnöjä lähetettiin yhteensä kymmeneen yritykseen, joista kahdeksasta saatiin vastaus ja suostumus haastatteluun. Kontaktoidut yritykset valikoitiin Academic Workin Suomen houkuttelevimmat työnantajat 2020 -listauksesta (YPAI 1/3 2020). Yritysten valinnassa pyrittiin huomioimaan, että haastateltavat yritykset edustaisivat mahdollisimman monipuolisesti eri toimialoja. Taulukossa 5 on esitetty tiivistetysti tutkimuksen toisen vaiheen haastateltavat, heidän edustamansa yritykset, yrityksen sijoitus vuoden 2020 houkuttelevimpien työnantajien listalla (YPAI 1/3 2020) sekä haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Taulukko 5 Suomen houkuttelevimpien työnantajien edustajien haastattelut

Haastateltava	Yritys	Yrityksen sijoitus, YPAI	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
Tuulia Saario, Head of Occupational Health and Well-being Fin- land	KONE	4.	5.1.2021	1 h 02 min
Aino Honkapohja- Kuusisto, Asiantun- tija, palkitseminen Katja Sorvali, Asian- tuntija, työnantaja- kuva	Helsingin kaupunki	40.	7.1.2021	51 min
Työhyvinvointipääl- likkö	Yritys Z	-	7.1.2021	34 min
Tanja Mattila, Talent Acquisition Manager Tomas Biström, Head of Compensa- tion and Performance	Finnair	39.	7.1.2021	46 min
Katriina Ahtee, Director, Wellbeing & Safety	Kesko	14.	8.1.2021	39 min
Rekrytointiviestinnän vastaava	Yritys X, videope- liala	-	13.1.2021	41 min
Pirja Aarnio, Strategic People Advisor	Vincit	9.	13.1.2021	29 min
HR Manager	Yritys Y	-	18.1.2021	34 min

Taulukossa 5 listattuja tutkimuksen toisen vaiheen haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostitse haastattelupyynnön tiimoilta. Haastattelupyyntö lähetettiin valikoitujen yritysten henkilöstöjohtajille tai muussa vastaavassa roolissa olevalle henkilölle, jonka yhteystiedot löytyivät yrityksen verkkosivuilta. Muutamissa yrityksissä kontaktoitu henkilö ohjasi haastattelupyynnön eteenpäin toiselle henkilölle, joka työskentelee haastattelun teemoja vastaavien asioiden parissa. Haastattelupyynnössä haastattelun keskeisinä teemoina esiteltiin henkilöstöedut, hyvinvointi ja työnantajabrändi. Kahden yrityksen kohdalla haastatteluun osallistui kaksi henkilöä, sillä molempien henkilöiden toimenkuvat liittyivät haastattelun teemoihin ja edustajat kokivat, että molempien olisi hyvä osallistua haastatteluun.

Tutkimuksen toisen vaiheen haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teams ja Google Meet -palveluiden kautta aikavälillä 5.1.–18.1.2021. Haastattelut toteutettiin etänä jatkuvan koronaviruspandemiatilanteen takia, mutta etäyhteys ei vaikuttanut tässäkään vaiheessa haastatteluiden toteutukseen tai tuloksiin.

Työnantajien edustajien haastattelurunko (Liite 3) oli jaettu milleniaalisukupolven edustajien haastattelurungon tavoin kahteen teemaan. Haastatteluiden ensimmäisen osan teemana oli työnantajabrändi. Tässä osioissa oli tavoitteena kuulla työnantajan näkemystä siitä, mitkä toimenpiteet ovat edistäneet heidän työnantajabrändinsä menestystä. Kysymyksissä huomioitiin milleniaalisukupolvi tarkastelun kohteena viittaamalla Academic Workin toteuttamaan tutkimukseen (YPAI 1/3 2020), jonka kohderyhmänä oli nuoret ammattilaiset.

Työnantajien edustajien haastatteluiden toisen osan teema oli henkilöstöedut ja hyvinvointi kuten milleniaalien sukupolven edustajienkin haastatteluissa. Tämän osion tarkoituksena oli kuulla työnantajien tarjoamien etujen valikoimasta, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta sekä henkilöstöeduista mahdollisena erottautumistekijänä. Työnantajien edustajienkin haastatteluissa haluttiin käsitellä vallitsevan koronaviruspandemiatilanteen vaikutuksia työnantajan toimintatapoihin ja tarjottaviin henkilöstöetuihin.

Tutkielman tulosluvussa on esitetty useita sitaatteja molempien kohderyhmien haastatteluista. Tutkielman selkeyden ja helppolukuisuuden vuoksi kaikki esitetyt sitaatit on muutettu yleiskielelle. Ylimääräisten täytesanojen poistaminen tai sanamuotojen muuttaminen yleiskieleksi ei vaikuta sitaattien sisältöön, eikä näin myöskään tutkimuksen tuloksiin.

4.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Tavat, joilla aineistoa kerätään, ovat erittäin merkittäviä tutkimuksen kannalta, mutta yhtä merkittävää on myös se, mitä aineistolle tehdään, kun se on kerätty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tulkintaprosessi ei ole yhtä selkeä ja tarkka kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivinen aineiston analysointiprosessi voidaan suorittaa uudelleen toisintona, mutta kvalitatiivinen aineiston analysointi ja tulkinta ei ole yhtä läpinäkyvää tai järjestäytynyttä, joten sitä on vaikeampaa replikoida. (Gummesson 2005, 311.)

Kvalitatiiviselle aineiston tulkinnalle tyypillistä on sen osittainen samanaikaisuus aineiston keruun kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa kerätään useimmiten vuorovaikutustilanteessa, esimerkiksi haastattelussa, joten tutkija aloittaa tulkinnan jo tässä vaiheessa kuullessaan haastateltavan vastauksia. (Gummesson 2005, 312.) Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina, mikä mahdollisti tutkijan lisäkysymykset haastatteluiden aikana. Haastateltavien henkilöiden vastauksien analysointi alkoi siis jo haastatteluvaiheessa, sillä heille saatettiin esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Laadulliseen tutkimukseen voidaan sisällyttää myös kvantitatiivista osatarkastelua. Esimerkiksi erillistä lomakeaineistoa voidaan tarkastella kvantitatiivisen analyysin menetelmin. (Alasuutari 2011, 53.) Milleniaalisukupolven edustajien ennakkolomakkeen kautta saatuja vastauksia analysoitiin osittain kvantitatiivisin menetelmin esimerkiksi erittelemällä vastaajien osuuksia työarvoihin liittyvien teemakysymysten osalta. Näitä ennakkolomakkeen vastauksia havainnollistetaan tulosluvussa pylväsdiagrammeilla, sekä niitä peilataan kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleisiin milleniaalisukupolven työarvoihin.

Tutkimuksen molempien vaiheiden haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatar-kasti. Aineiston tulkinnan selkeyttämiseksi milleniaalisukupolven edustajien haastattelut litteroitiin yhteen tiedostoon ja työnantajien edustajien haastattelut litteroitiin toiseen tiedostoon. Aineistoon ja sen tulkintaan pyrittiin luomaan selkeyttä jaotteleamalla haastateltavien vastauksia teemojen mukaan. Teemoittelu onkin usein ensimmäinen aineiston lähestymistapa (Eskola & Suoranta 2001, 174). Tiedetyt teemat toistuivat vastauksissa, joten tulosten yhteenveto helpottui, kun litteroidut vastaukset oli jaoteltu näiden teemojen mukaisesti. Jaottelun perusteena pyrittiin käyttämään myös kirjallisuuskatsauksessa ilmenneitä teemoja, mikä helpotti teorian ja tutkimusaineiston välisen yhteyden löytämistä. Teemoittelun avulla suuresta tekstimassasta pystyttiin löytämään ja erottelamaan tutkimuksen tarkoituksen ja osaongelmien kannalta olennaiset vastaukset.

Eskolan ja Suorannan (2001, 174) mukaan teemoittelun onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, eli sitä, että tekstissä nämä kaksi ovat lomittain. Kun teemoitellun aineiston avulla esitettiin tutkimuksen tuloksia tulosluvussa, pyrittiin jokainen aineistosta nostettu teema sitomaan teoreettiseen viitekehykseen.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 184–185) mukaan tutkimusaineiston laadukkuuteen voidaan pyrkiä vaikuttamaan etukäteen siten, että valmistellaan hyvä haastattelurunko sekä mietitään jo ennalta mahdollisia lisäkysymyksiä. Tämän tutkimuksen toteutuksen suunnittelussa käytettiin runsaasti aikaa haastattelurungon perusteelliseen pohdintaan. Ennen haastatteluiden toteutusta haastattelurungosta pyydettiin kommentteja opponentilta ja ohjaajalta, jotta saatiin myös ulkopuolinen näkemys kysymysten vastaavuudesta teoreettisen viitekehyksen kanssa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laatuun vaikuttaa valmistelun lisäksi muun muassa tallenteiden laatu, litterointikäytänteiden yhtenäisyys ja haastatteluaineiston luokittelu tai teemoittelu.

Perinteisiä kriteereitä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Ne ovat yleisesti käytettyjä luotettavuuden arviointikriteereitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereinä ne jakavat tutkijoiden mielipiteitä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291–292.) Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että sama tulos saadaan tutkittaessa samaa henkilöä kaksi kertaa tai toistettaessa tutkimus samalla tutkimusmenetelmällä uudestaan (Hirsjärvi & Hurme 2017, 186).

Hirsjärven ja Hurmeen (2017, 186) mukaan reliaabeliutta tulee tarkastella kriittisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerinä. Kun tutkimuskohteena on ihmiset ja heidän muuttuvat ominaisuudet, tulee tutkimuksen toistettavuutta pohtia kriittisesti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muun muassa milleniaalien työarvoja, jotka ovat sellainen ominaisuus, joka muuttuu varmasti milleniaalisukupolven edustajien vanhetessa ja kartuttaessa työkokemusta.

Tutkimuksen validiteettia arvioidessa taas tarkastellaan sitä, kuinka hyvin valituin metodein saadut tulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otannat ovat yleensä huomattavasti pienempiä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten validiteettia tulee myöskin tarkastella kriittisesti luotettavuuden arviointikriteerinä. Pienen otantakoon lisäksi tulee tutkimuksen

luotettavuutta arvioidessa tarkastella kriittisesti myös sitä, että tässä tutkimuksessa tehdään yleistyksiä koskien koko milleniaalien sukupolvea.

Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) esittelevät myös kvalitatiiviseen tutkimukseen paremmin soveltuvat luotettavuuden arviointikriteerit¹, jotka ovat riippuvuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus. Riippuvuuden kriteerillä tarkoitetaan sitä, että ulkoiset tekijät on karsittu mahdollisimman vähäisiksi eivätkä ne vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Riippuvuutta arvioitaessa korostuvat muun muassa tutkimusprosessin loogisuus ja siitä raportointi. Tässä tutkimuksessa riippuvuuden kriteeri otettiin huomioon tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman yksityiskohtaisella raportoinnilla.

Toisena kriteerinä Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) esittelevät siirrettävyyden. Siirrettävyyden avulla pyritään arvioimaan tutkimusmenetelmien toteutusmahdollisuuksia muissa konteksteissa tai samantyylisten tutkimusten välisten tulosten mahdollisia yhteyksiä. Tämän tutkimuksen kohdalla siirrettävyyden arviointi on haastavaa, sillä samantyyllisiä haastattelututkimuksia samankaltaisesta aiheesta ei löytynyt. Tämän tutkimuksen siirtäminen muuhun kontekstiin on myös haastavaa, sillä tutkimuksen tarkoitus on vahvasti sidottu milleniaaleihin ja työnantajiin. Tutkimuksen tarkoitus muuttuisi, jos esimerkiksi kohderyhmiä vaihdettaisiin.

Kolmas kriteeri oli uskottavuus, jolla tarkoitetaan tutkimusprosessin ja tutkittavan ilmiön todellista yhteyttä. Uskottavuutta arvioitaessa merkittäviä kysymyksiä ovat muun muassa se, että onko tutkija onnistunut muodostamaan loogisia yhteyksiä havaintojensa ja teorioiden välille. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tämän tutkimuksen uskottavuuden lisäämiseksi tulosten käsittelyssä pyrittiin jatkuvasti tuomaan esiin teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita vastaavia teorioita ja tutkimustuloksia. Tutkimustulosten uskottavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa on otettu huomioon tutkittavan ilmiön molemmat kohderyhmät. Haastatteluihin valittiin niin milleniaalisukupolven kuin työnantajien edustajia, ja molempien haastateltavien ryhmien haastattelutuloksista pystyttiin muodostamaan loogisia yhteyksiä sekä keskenään että aiemman kirjallisuuden teorioiden kanssa.

Viimeisenä kriteerinä Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) esittelevät vahvistettavuuden. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksia ja tulkintoja on selkeästi perusteltu aineiston avulla, ja että tämä perustelu on tehty niin, että muiden on

1 Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, London.

helppo ymmärtää sitä. Tämän tutkimuksen vahvistettavuuden vuoksi on kaikkia tulkin-toja ja johtopäätöksiä pyritty perustelemaan viittaamalla kirjallisuuskatsaukseen sekä ke-rättyyn aineistoon. Tutkimus on pyritty toteuttamaan ja raportoimaan mahdollisimman läpinäkyvästi alusta loppuun saakka.

Gummessonin (2005, 312) mukaan läpinäkyvyys on tavoiteltu ominaisuus tieteelli- sessä tutkimuksessa. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lukijan on helppo seurata tutkijan toimia ja ajatuksia. Kuitenkin kun huomioidaan kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien tuottamat laajat aineistot sekä esimerkiksi tutkijan implisiittiset aja- tusmallit ja ennakko-oletukset, on usein lähes mahdotonta tehdä tutkimuksen jokaisesta vaiheesta täysin läpinäkyvää lukijalle. Tämän tutkimuksen läpinäkyvyyttä on pyritty li- säämään kuvaamalla tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi mahdollisimman yksi- tyiskohtaisesti. Kuitenkin läpinäkyvyyteen on varmasti jäänyt aukkoja esimerkiksi haas- tateltavien vastusten analysoinnin osalta. Vaikka kaikki vastaukset litteroitiin sanatar- kasti, niin tutkijan omat ennakko-oletukset ja osallistuminen haastattelun aikana muodos- tuvaan keskusteluun saattavat olla vaikuttaneet analysointivaiheessa haastattelutuloksiin.

4.6 Tutkimuksen eettisyys

Eettinen näkökulma liittyy suurimpaan osaan, ellei jopa kaikkiin, tieteellisiin tutkimuk- siin. Aina eettisyys ei liity suoraan tutkimuskysymykseen, mutta eettiset näkökulmat tu- levat esiin viimeistään tutkimuskäytänteitä tai -prosesseja sekä tutkijan ja tutkimusaiheen välistä suhdetta tarkastellessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 63.) Tämän tutkielman tut- kimusprosessissa sekä tulosten raportoinnissa on pyritty noudattamaan eettisyyttä ja tut- kimuksen toteuttamiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä on pohdittu läpi prosessin.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 70–75) mukaan useat eettiset kysymykset liittyvät tutkijan vastuullisuuteen, kun tutkimus toteutetaan sosiaalisessa ympäristössä. Oli ky- seessä sitten yksilöitten, ryhmien, yritysten tai muiden organisaatioiden joukossa toteu- tettava tutkimus, tulee vastuullisen tutkijan huomioida tutkimuksessaan muun muassa tut- kimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, asiantunteva yhtenäisyys, anonymiteetti, yksi- tyisyys ja luottamuksellisuus.

Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistuvilla ihmisillä ei ole tunnetta, että heiltä vaaditaan osallistumista heidän asemansa tai muun vastaavan takia. Vapaaehtoisen osallistumisen näkökulma on erityisen tärkeää kaupalliseen alaan liittyvissä tutkimuksissa, sillä esimerkiksi organisaatioiden työnteki- jöitä saatetaan ohjeistaa osallistumaan tutkimuksiin ja haastatteluihin ilman, että heillä on

riittävää tietoa tutkimustulosten käyttötarkoituksista. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee tietää, että heillä on mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa, eikä heidän osallistumiseensa liittyviä tietoja kerrota eteenpäin esimerkiksi työnantajalle. (Eriksson & Kovalainen 2008, 70–71.)

Tähän tutkimukseen osallistuneilta milleniaalisukupolven edustajilta kysyttiin henkilökohtaisesti puhelimitse tai tekstiviestillä, että ovatko he kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuneet vuoden 2020 houkuttelevimpien suomalaisten työnantajien edustajia lähestyttiin sähköpostitse. Osa näistä valikoiduista yritysten edustajista välitti viestin kollegalleen, jonka työkuva vastasi haastattelun teemoja paremmin. Näissä tapauksissa ei ilmennyt tilanteita, joissa joku yrityksen edustaja olisi joutunut osallistumaan vasten tahtoaan, sillä alkuperäinen haastattelupyyntö välitettiin eteenpäin sellaisenaan. Molempiin ryhmiin kuuluvilla haastateltavilla oli tiedossa, että he voivat jättäytyä pois tutkimuksesta myös kesken ennakkolomakkeen täytön tai haastattelun. Haastateltaville kerrottiin myös, että mikäli ennakkolomakkeella tai haastattelussa ilmenee kysymys, johon he eivät halua vastata, he voivat jättää vastaamatta.

Vastuullisen tutkijan tulee huolehtia myös tutkimuksen asiantuntevasta yhtenäisyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus on suunniteltu, suoritettu ja tulokset raportoitu yksityiskohtaisesti ja yleisten tieteellisen tutkimuksen standardien mukaisesti. Yleisillä tieteellisen tutkimuksen standardeilla tarkoitetaan muun muassa sitä, että tutkimuksen toteutustapa, tulosten analysointitapa ja tulosten raportointi ovat esitetty selkeästi ja ne ovat muille nähtävillä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 72.) Tämän tutkimuksen menetelmään, toteutukseen sekä aineiston analyysiin liittyvät tiedot on kuvattu yksityiskohtaisesti luvuissa 4.1, 4.3 ja 4.4.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 73–74) mukaan yksilöiden ja ryhmien anonymiteetin säilyttämisen tulisi olla tutkimuksen toteutuksessa tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Henkilökohtaiset tiedot ja vastaukset tulee käsitellä luottamuksellisina ja tutkijan tulee pyrkiä ennaltaehkäisemään salassapitoon ja anonymiteettiin liittyviä mahdollisia uhkia. Käytännössä siis kaiken tiedon tulee olla tallennettu niin, että niihin ei ole pääsyä luvatta. Myös kaikki tieto, josta tutkimukseen osallistuneet henkilöt olisi mahdollista tunnistaa, tulee poistaa.

Milleniaalisukupolven edustajien haastatteluun liittyi ennakkolomake, joka täytettiin anonyyminä ja lomakkeen vastaukset olivat vain tutkijan nähtävillä. Kun kaikki 10 haastateltavaa olivat täyttäneet lomakkeen, se suljettiin ja tiedot tallennettiin ainoastaan tutkijan tietokoneelle. Jokaisen milleniaalisukupolven edustajan haastattelun alussa

haastateltavalle henkilölle kerrottiin, että vastaukset anonymisoidaan tutkimukseen. Haastateltavilla oli tiedossa haastattelun alusta saakka, että haastattelu äänitetään ja litteroidaan. Haastateltaville henkilöille tarjottiin mahdollisuutta tarkistaa omat kommentit litteroituina ennen kuin ne päätyvät sitaateiksi tutkimuksen tuloksiin. Litteroiduissa haastatteluissa ei esitetty haastateltavien henkilötietoja ja tiedosto oli tallennettu ainoastaan tutkijan tietokoneelle. Tutkielman valmistuttua sekä äänitteet, litteroidut haastattelut että ennakkolomakkeen vastaukset poistettiin myös tutkijan tietokoneelta.

Työnantajien edustajien haastatteluiden alussa jokaiselta haastateltavalta selvitettiin heidän toiveensa vastausten anonymisoinnin suhteen. Niiden henkilöiden, jotka toivoivat anonymisointia, nimeä tai heidän edustamansa työnantajan nimeä ei kirjattu mihinkään tiedostoihin. Haastateltavilta kysyttiin lupaa haastattelun äänitykseen. Haastateltaville henkilöille tarjottiin mahdollisuutta tarkistaa omat kommentit litteroituina ennen kuin ne päätyvät sitaateiksi tutkimuksen tuloksiin. Ennen tutkielman palauttamista yliopiston tietokantaan tutkielma lähetettiin jokaiselle haastatellulle ja heillä oli tässä vaiheessa vielä mahdollisuus muokata tai täydentää tai poistaa omia vastauksiaan. Muutamien haastatteluvastausten kohdalla tehtiin tässä vaiheessa pieniä muokkauksia. Myös tämän haastatteluvaiheen äänitteet ja litteroinnit poistettiin tutkijan tietokoneelta tutkimuksen valmistuttua.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Milleniaalit

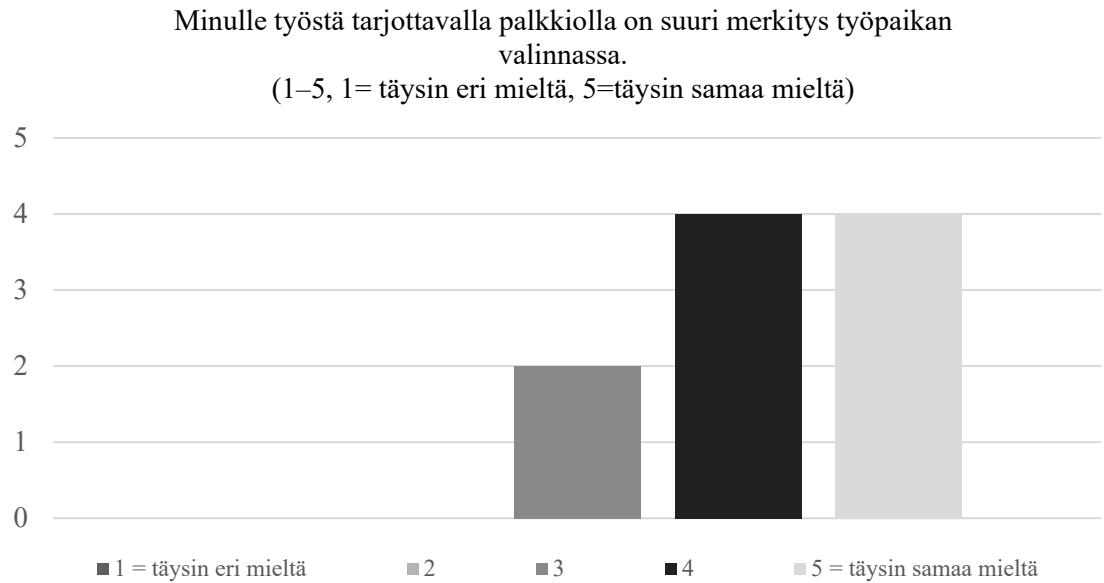
5.1.1 Milleniaalien työarvot

Lyonsin ym. (2010, 970) mukaan tietotyötä tekeville nuorille ammattilaisille ei sovi perinteiset ohjausjärjestelmät, vaan heitä tulee motivoida arvopohjaisella johtamisella ja heidän omien arvojensa kanssa kohtaavilla tavoitteilla. Milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa nousseet näkökulmat siitä, mitkä asiat työelämässä tai potentiaalisessa työnantajassa koetaan tärkeinä, tukevat tätä väitettä.

”Ja sitten ylipäänsä koen tärkeäksi, että millainen arvomaailma sillä yrityksellä on. Esimerkiksi kun itse pidän ympäristöasioita todella tärkeänä, niin haluaisin kyllä, että sille yrityksellekin ne ovat tärkeitä asioita.”
(Haastateltava 1)

”Ja niiden arvot, että onko ne sellaisia, jotka kohtaavat mun kanssa. Näyttääkö se paikka samanhenkiseltä, ei mitenkään vanhanaikaiselta.”
(Haastateltava 6)

Lyonsin ym. (2010, 971) mukaan työarvot vastaavat yksinkertaistetusti kysymykseen siitä, mitkä asiat ovat yksilölle tärkeitä työelämässä. Milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa tämä kysymys esitettiin haastateltaville sellaisenaan. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä työarvot jaoteltiin ulkoisiin, luontaisiin ja muihin arvoihin (Twenge ym. 2010, 1121). Haastateltavat milleniaalit vastasivat ennakkolomakkeeseen, jossa oli työarvojen osa-alueita koskevia kysymyksiä. Ensimmäinen ulkoisia työarvoja koskeva kysymys koski palkkion merkitystä työpaikan valinnassa. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 tarkoitti täysin samaa mieltä. Kymmenestä vastaajasta neljä vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Kuvio 7 havainnollistaa vastausten jakautumista asteikolla.



Kuvio 7 Ennakkolomakkeen vastauksia 1

Kuten kuvio 7 voidaan havaita, ennakkolomakkeen tulokset tukevat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä Ng'n ja McGinnis Johnsonin (2015, 126) näkemystä siitä, että milleniaalisukupolvelle materiaallinen palkitseminen on erittäin merkittävä osa työelämää. Useampi haastateltava toi esiin työstä saatavan rahallisen palkkion merkityksen myös haastatteluissa, kun he puhuivat tärkeimmistä asioista työelämässä. Kuitenkin Twengen ym. (2010, 1123–1124) näkemystä siitä, että milleniaalisukupolvi näkee elämässä muutakin kuin suuren palkan, tukee se, että vaikka aihe nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa, suurin osa vastaajista kuitenkin korosti, ettei laske rahallista palkkiota itselleen kaikkein merkittävimmäksi työarvoksi.

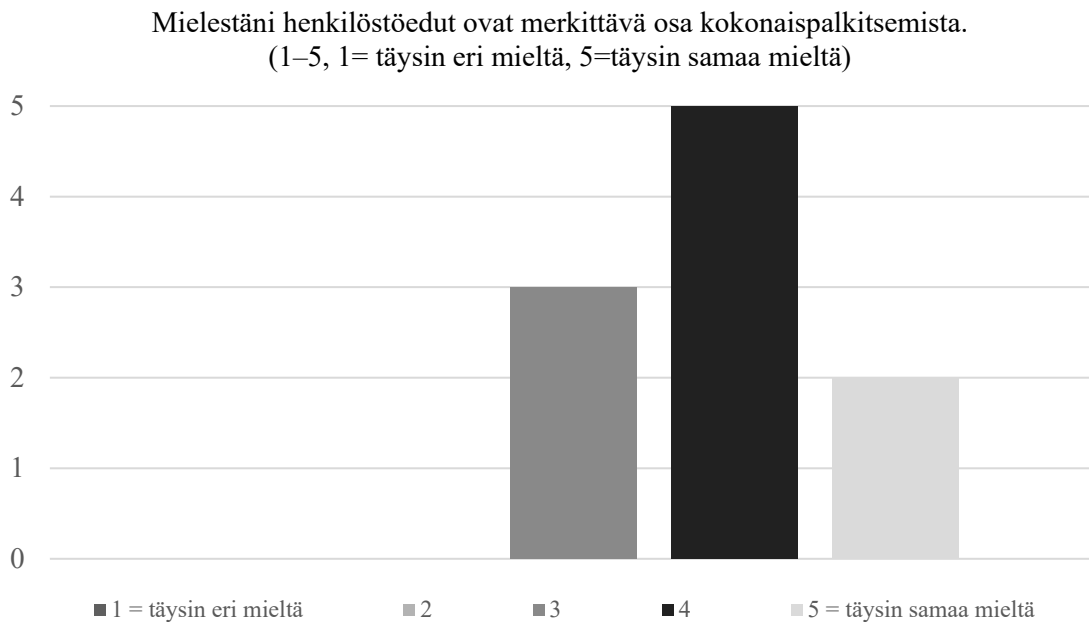
”Ja se [on tärkeää], että mua arvostetaan ja se arvostus osittain tulee esiin esimerkiksi palkkioiden yhteydessä.” (Haastateltava 3)

”Raha ei ole ehkä ratkaiseva tekijä, mutta se on kuitenkin tärkeää.”
(Haastateltava 4)

”Ja sitten tietenkin fakta on se, että siitä työstä pitää saada myös tietty määrä rahaa. Vaikka olisi ihan unelma työ, mutta siitä saisi 1000 euroa kuussa, niin kyllä mä sitten jotain muuta tekisin. Koska kyllä jollain täytyy elää. Tiettyyn pisteeseen asti se palkka on tärkeä muuttuja.”
(Haastateltava 5)

”...totta kai rahakin vaikuttaa, koska pitää tulla toimeen, mutta se ei ole se ykkösasia.” (Haastateltava 7)

Ennakkolomakkeella oli myös toinen ulkoisia työarvoja koskeva kysymys, joka käsittelee henkilöstöetujen merkitystä osana kokonaispalkitsemista. Kuvio 8 havainnollistaa vastausten jakautumista asteikolla 1–5.



Kuvio 8 Ennakkolomakkeen vastauksia 2

Kuvion 8 perusteella voidaan todeta, että ennakkolomakkeeseen vastanneiden milleniaalisukupolven edustajien mielestä henkilöstöedut ovat merkittävä osa kokonaispalkitsemista. Seitsemän kymmenestä vastanneesta oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että henkilöstöedut ovat merkittävä osa kokonaispalkitsemista. Haastatteluissa nousivat esiin näkemykset, joiden mukaan henkilöstöedut ovat tärkeä osa työstä saatavaa kokonaispalkitsemista, mutta eduilla ei kuitenkaan voida korvata rahapalkkaa.

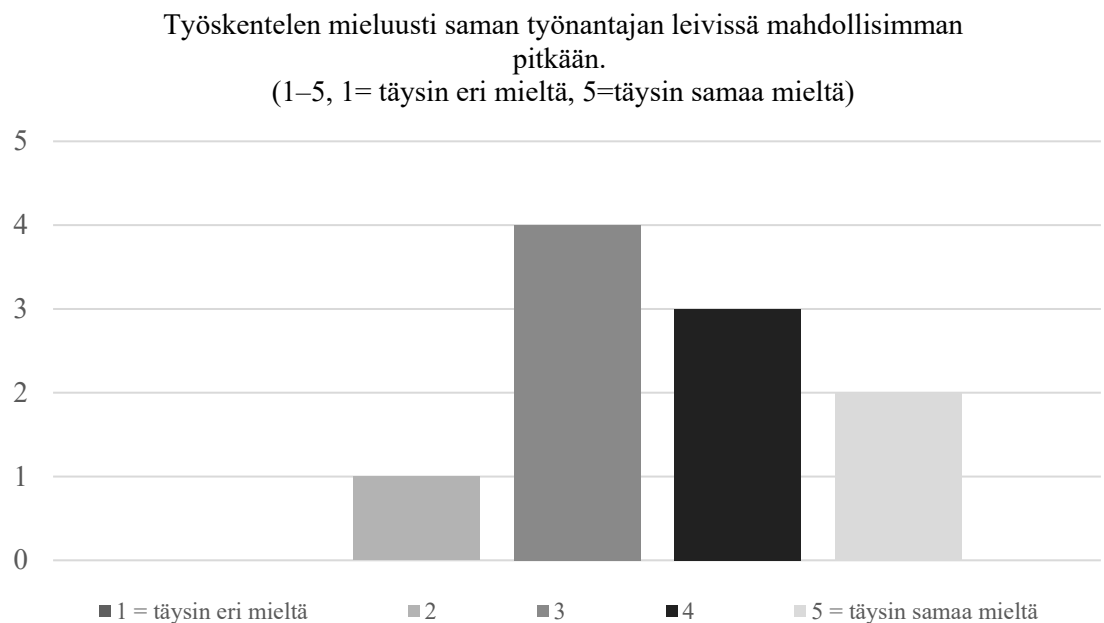
”Mun mielestä ne [henkilöstöedut] on aika merkittävä tekijä, koska se on periaatteessa etu, jonka voi laskea palkan päälle ja se määrittää sitä arvoa, mitä ne [potentiaaliset työnantajat] on valmiita antamaan sun työlle.” (Haastateltava 5)

”Meillä myös esimerkiksi traineet, jotka saa vähemmän palkkaa, niin niille tarjotaan lounasetu, mutta tuollaisessa tilanteessa kun työstä saatava

palkkio korvataan jollain edulla, niin mun suhtautuminen on vähän eri. Mun mielestä ne ei ole sillä tavalla mitenkään verrattavissa. Jos mä saisin vähän palkkaa, mutta lounasedun, niin en olisi kovin tyytyväinen.”

(Haastateltava 2)

Kolmantena milleniaalisukupolvea kuvaavana ulkoisena työarvona teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin varmuutta työpaikasta ja etenemismahdollisuuksia. Milleniaalisukupolven voidaan kuitenkin katsoa arvostavan etenemismahdollisuuksia ja työpaikan varmuutta enemmän omia henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia, jotka taas luokitellaan luontaisiksi työarvoiksi. (Cooman & Dries 2012, 46; Pyöriä ym. 2017, 2.) Milleniaalisukupolven edustajien vastaukset liittyen samaan työnantajaan sitoutumiseen aiheuttivat enemmän hajontaa kuin ennakkolomakkeen muiden kysymysten vastaukset. Vastaukset siis tukevat teoreettisen viitekehysten myötä muodostettua käsitystä milleniaalien sitoutumattomuudesta yhteen työnantajaan. Kuvio 9 havainnollistaa näitä vastauksia.



Kuvio 9 Ennakkolomakkeen vastauksia 3

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitetään, milleniaalien käsitys urasta ja urapoluista on hyvin moderni. Moderneihin urapolkuihin liittyy paljon liikkuvuutta niin työtehtävien

kuin työnantajienkin välillä ja moderneilla urapoluilla motivaattorina toimivat työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot. (Lyons ym. 2015, 9–10.)

Toinen teoreettisessa viitekehyksessä esitelty työarvojen osa-alue on luontaiset työarvot, jotka liittyvät yksilön sisäiseen tyytyväisyyteen työhönsä. Luontaiset arvot voivat liittyä muun muassa työn mielenkiintoisuuteen, haastavuuteen, vaihtelevuuteen ja älylliseen stimulaatioon. (Lyons ym. 2010, 972.) Kuten kuvio 9:ssä havainnollistetut milleniaalisukupolven edustajien vastaukset osoittavat, eivät he halua sitoutua ainoastaan yhteen työnantajaan, vaan tämän sukupolven edustajia voidaan pitää hyvin liikkuvina. Kuitenkin esimerkiksi tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia organisaatiot pystyvät houkuttelemaan ja sitouttamaan milleniaalisukupolven työntekijöitä. (Smith & Nichols 2015, 42.) Kehittymismahdollisuudet nousivat keskeisinä teemoina esiin myös milleniaalien vastauksissa haastattelukysymyksiin.

”Tavoite olisi se, että tekee sellaista työtä, josta saa itse jotain irti ja jossa pystyy kehittymään ja se on palkitsevaa sisäisesti, eikä olisi vaan ne ulkoiset motivaattorit.” (Haastateltava 7)

”Mä en voisi tehdä semmoista työtä, mikä ei kiinnosta mua. Mä saan kauheasti kiksejä, kun mä onnistun mun työssä ja se työnkuva on semmoinen, että mä pystyn haastaa itseäni ja menestymään siinä.” (Haastateltava 8)

Työn mielenkiintoisuus, vaihtelevuus ja haastavuus ovat luontaisia työarvoja, jotka nousivat esiin myös haastatteluissa. Näiden luontaisten arvojen lisäksi milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa hyvin toistuvana teemana nousi esiin myös työn merkityksellisyys, joka voidaan luokitella muihin työarvoihin ja altruistisiin työarvoihin. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitetään, milleniaaleille työn merkityksellisyys on usein esimerkiksi korkeaa palkkaa merkittävämpi tekijä. (Hauw & Vos 2010, 294; Pöyriä ym. 2017a, 2.) Tämä näkökulma tuli esiin myös useissa haastatteluissa.

”Työelämässä mulle on tärkeää vastuulliset ja mielekkäät työtehtävät.” (Haastateltava 3)

”Sitten tietenkin mielenkiintoiset työtehtävät ja mieluusti myös vaihtelevat työtehtävät. [...] Ja kyllä mä myös haluan, että se mun työ ei ole ihan merkityksetöntä. Mä haluan löytää jonkun merkityksen mun työlle, että miten se auttaa tai parantaa jotain. Ettei se ole jotain ihan turhaa.” (Haastateltava 4)

”Työyhteisöllä on mun mielestä tosi suuri merkitys ja sillä, että kokee, että sillä työllä mitä tekee, on jotain merkitystä. Joko se organisaatio on itselleen tärkeä tai tekee jotain semmoista itselleen merkityksellistä työtä.”
(Haastateltava 7)

”Mun nykyinen työ on sitäkin kautta merkityksellistä, että se tukee mun kehittymistä ja auttaa mua saamaan myös uusia vastuullisia tehtäviä.”
(Haastateltava 8)

Kuten nämä vastaukset osoittavat, altruistiset työarvot ovat milleniaalisukupolvelle hyvin tyypillisiä, ja omalla työllä halutaan vaikuttaa yhteiskuntaan ja kokea sitä kautta merkityksellisyyttä. Omalle työlle milleniaalit pyrkivät löytämään merkityksellisyyttä myös esimerkiksi luontaisten työarvojen, kuten omien kehittymismahdollisuuksien, kautta.

Muun muassa Thomasin ja Gregoryyn (2012, 239) ja Smithin ja Nicholsin (2015, 41) mukaan milleniaaleille erittäin tärkeää työpaikassa ovat sosiaaliset suhteet ja erityisesti suhde lähiesihenkilöön. Sosiaaliset arvot korostuivat myös milleniaalisukupolven edustajien haastatteluvastauksissa, kun kysyttiin tärkeimmistä asioista työelämässä. Sosiaaliin suhteisiin liittyviä teemoja, joita vastauksissa toistui, olivat myös palautteenantokulttuuri ja avoimuus.

”Mulle on tosi tärkeää ensinnäkin, että se työnantaja arvostaa työntekijöitä ja niiden työntekijöiden panosta siinä yrityksessä. Ja se lähtee siitä, että esimerkiksi annetaan palautetta. Ja tähän liittyy se palautteenantokulttuuri, että mä koen, että voin antaa mun esimiehelle palautetta jos mä koen, että mun esimies on jotenkin vaikka tehnyt asiat hyvin tai huonosti. Ja myös se, että se esimies uskaltaa antaa mulle heti palautetta.”
(Haastateltava 1)

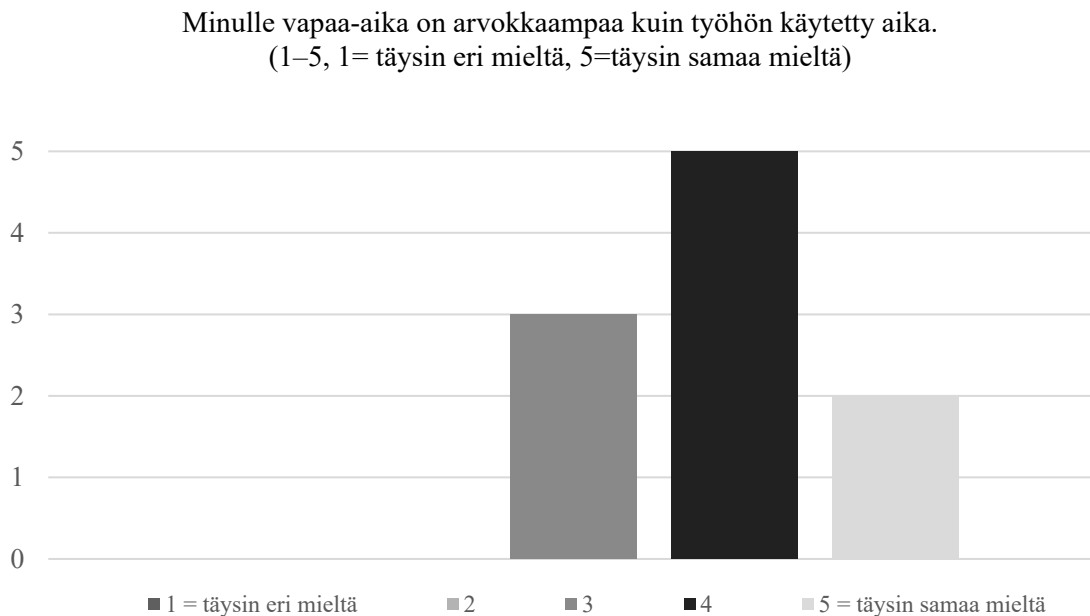
”Toinen [tärkeä asia] on avoimuus. Puhutaan vaikeista asioista niiden oikeilla nimillä ja kehutaan silloin kun siihen on aihetta tai kannustetaan. Sillä tavalla, että puhutaan ylipäänsä työilmapiiristä, työtehtävistä ja jakamisesta, ja kaikesta on avointa keskustelua.” (Haastateltava 2)

”Mulle tosi tärkeää on hyvä työyhteisö, joka kannustaa ja jossa pystyy helposti puhumaan asioista.” (Haastateltava 4)

”Palkka ja millainen suhde on esihenkilöön. Ja se, että on ylipäänsä hyvä ilmapiiri.” (Haastateltava 6)

”Mä arvostan työelämässä hyvää johtajuutta. [...] Ja sitä, että huomoidaan sitä tekemistä. Vaikka tekee itsenäistä työtä, niin esihenkilö tai johto huomaa sen. Vaikkei ne joka päivä sitä muistaisi sanoa, niin silloin tällöin edes. Se on kyllä tosi tärkeää.” (Haastateltava 10)

Teoreettisessa viitekehyksessä milleniaalisukupolven muiksi työarvoiksi luetellaan myös joustavuus ja työelämän ja vapaa-ajan tasapaino. Smithin ja Nicholsin (2015, 43) mukaan milleniaalit ovat valmiita vaihtamaan korkeamman profiilin ja palkan työpaikan joustavampaan työhön, joka mahdollista enemmän aikaa henkilökohtaiselle elämälle. Milleniaalisukupolven edustajille teetetyn ennakkolomakkeen viimeinen työarvoja koskeva kysymys käsitteli työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa. Kuvio 10 havainnollistaa saatuja vastauksia.



Kuvio 10 Ennakkolomakkeen vastauksia 4

Kuten kuvio 10 osoittaa, suurin osa vastanneista pitää vapaa-aikaa selkeästi arvokkaampana kuin työhön käytettyä aikaa. Tämä tukee teoreettisessa viitekehyksessä muodostettua käsitystä milleniaalien muista työarvoista. Kun haastatteluissa milleniaaleilta kysyttiin, että mitkä asiat heille on tärkeitä työelämässä tai mihin asioihin he kiinnittävät

huomiota potentiaalisessa työnantajassa, oli joustavuus teema, joka toistui vastauksissa eniten.

”Mä kiinnittäisin ensimmäisenä huomiota siihen joustavuuteen. Nyt kun mä olen ollut tässä mun nykyisessä työssä, niin jos mä en pystyisi tehdä mun työtäni silloin kun mä haluan siellä missä mä haluan, niin se olisi mulle tosi kova pala. Koska tällä hetkellä mä voin tehdä tätä ihan missä vaan, ja jo ennen korona-aikaakin mä pystyin olla yli puolet viikosta etänä ja valita kahden toimiston välillä, että mihin mä menen, tai tehdä junassa tai mökillä tai missä vaan, eikä se ollut ongelma kenellekään.”

(Haastateltava 8)

”Aika yksinkertaisesti: mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan, mahdollisuus joustavaan työaikatauluun ja -lokaatioon. Ja semmoinen tunne, että pystyy vaikuttamaan asioihin. Se on mulle ehkä kaikkein keskeisintä.”

(Haastateltava 9)

”Ja sitten mun tämänhetkisessä työssä on tosi joustavat työajat, niin koen että se on tosi iso etu, että pystyy tekee töitä myös etänä ihan normaalisakin tilanteessa, vaikkei olisi koronaa. Että sellainen tietynlainen joustavuus siltä työnantajalta.” (Haastateltava 7)

Niin kuin tutkimustuloksista käy ilmi, on vallitseva pandemiatilanne korostanut työn joustavuuden merkitystä. Useammassa haastattelussa kävi myös ilmi, että kasvanut etätyön määrä on kasvattanut vaatimuksia joustavuuden suhteen, sillä tällä hetkellä tietotyötä tekevät milleniaalit pitävät lähes itsestään selvänä, että työtä voidaan tehdä mistä tahansa.

5.1.2 Milleniaalit ja hyvinvointiedut

Milleniaalisukupolven edustajien suhtautumista hyvinvointiin selvitettiin haastattelussa kysymällä haastateltavien määritelmää käsitteelle hyvinvointi. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että milleniaalisukupolven edustajille hyvinvointi on hyvin kokonaisvaltaisen käsite. Hyvinvoinnin ymmärtämistä kokonaisvaltaisena käsitteenä tukee myös Grénmanin ym. (2019, 466) havainnollistus hyvinvoinnin seitsemästä ulottuvuudesta. Hyvinvointikäsitettä määriteltäessä milleniaalisukupolven edustajien vastauksissa nousi esiin erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapaino, jonka merkitys korostui keskusteltaessa työarvoistakin.

”Mulle hyvinvointi tarkoittaa sitä, että mulla on päivärytmi. Esimerkiksi jos mä olen työelämässä, niin mä tekisin sen kahdeksan tuntia töitä, sitten mä nukkuisin kahdeksan tuntia ja kahdeksan tuntia mulla olisi vapaa-aikaa. Se on mulle tärkein pointti.” (Haastateltava 1)

”Hyvinvointi on sitä, että mua kiinnostaa ne asiat mitä mä teen, mä saan nukuttua hyvin, mä herään suhteellisen virkeänä ja olen motivoitunut mun päivittäisistä askareista – oli ne sitten työtä tai viikonloppujuttuja tai kavereita tai sukulaisia.” (Haastateltava 8)

”Hyvinvointiin kuuluu monta asiaa. Kokonaisvaltainen sellainen hyvä elämänlaatu, että elämä on laadukasta, terveys, läheiset, työ, varallisuus. Ja kaikki nuo on tasapainossa.” (Haastateltava 6)

”Hyvinvointi on arjen ja työn tasapainottamista.” (Haastateltava 10)

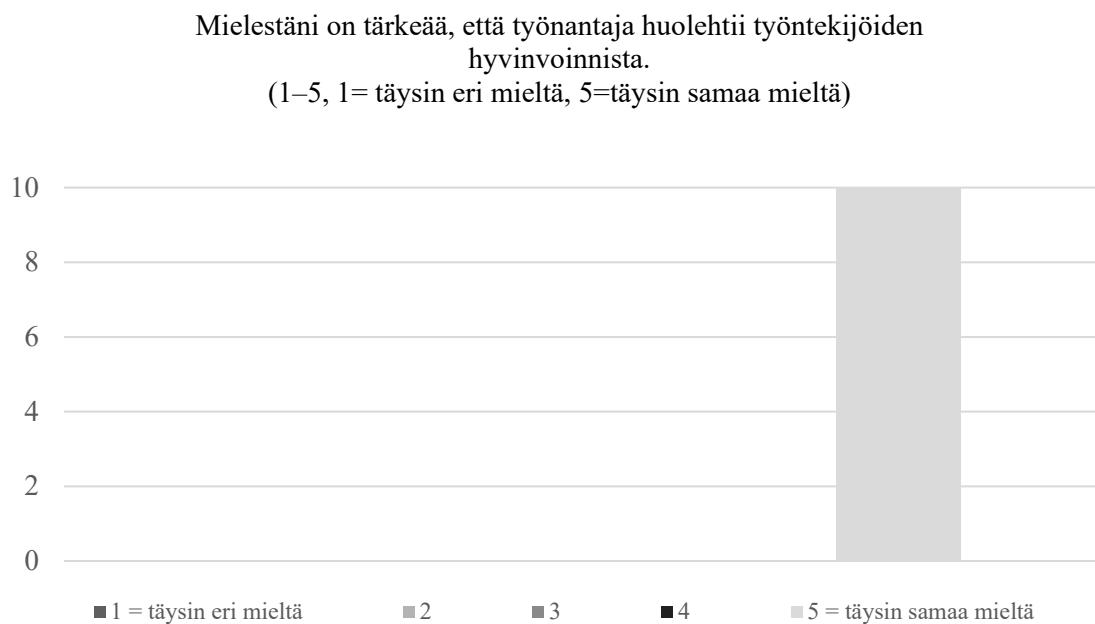
Hyvinvoinnin osa-alueista erityisesti henkinen hyvinvointi korostui milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa. Myös Grénmanin ym. (2019, 469) tutkimustuloksissa henkinen ja tunteellinen hyvinvointi oli merkittävässä roolissa. Heidän mukaansa tällä hyvinvoinnin ulottuvuudella viitataan erityisesti yksilön asenteisiin ja uskomuksiin itsestään ja elämästä. Henkinen hyvinvointi liittyy myös tietoisuuteen ja kontrolliin omasta toiminnasta, tunteista ja ihmissuhteista. Nämä henkisen hyvinvoinnin elementit nousivat esiin haastatteluissa.

”Hyvinvoinnissa on mulle korostunut viime aikoina enemmän se henkinen puoli, että jostain niskajumista pääsee kyllä eroon esimerkiksi tsemppaamalla ryhdissä tai käymällä liikkumassa, mutta se miten mentaalisesti voi, niin sen hoitaminen on paljon vaikeampaa ja vaatii enemmän töitä.” (Haastateltava 2)

”Mulle hyvinvointi on enemmän henkistä. Tai tarkoitan sitä, että kyllä mä voin hyvin silloin kun mä voin henkisesti hyvin, ja mulla on sellainen olo, että mä haluan ja jaksan tehdä asioita. Ja kun mä voin henkisesti hyvin, niin fyysinen hyvinvointi tulee siihen aika lailla itsestään ja sitäkin haluaa sitten pitää yllä.” (Haastateltava 4)

”Hyvinvointi merkkää sitä, että on henkisesti tasapainoinen olo ja saa tehdä asioita, joista saa iloa ja mitkä kokee itselleen tärkeiksi ja on ihmisiä ympärillä, jotka tekee onnelliseksi.” (Haastateltava 7)

Milleniaalisukupolven edustajien suhtautumista työnantajan rooliin hyvinvoinnista huolehtimisessa selvitettiin ennakkolomakkeella. Vastausten myötä on selkeää, että milleniaaleille on tärkeää, että työnantaja huolehtii hyvinvointiin liittyvistä asioista. Kuvio 11 havainnollistaa saatuja vastauksia.



Kuvio 11 Ennakkolomakkeen vastauksia 5

Kuten kuvio 11 osoittaa, ennakkolomakkeeseen vastanneet haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työnantajan tulee huolehtia työntekijän hyvinvoinnista. Vapaaehtoiset henkilöstöedut ovat yksi merkittävä keino, jolla työnantaja pystyy tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia. Mudge-Rileyn ym. (2013, 30) mukaan työntekijät vaativat nykyään yhä enemmän hyvinvointia tukevia etuja työnantajaltaan. Kun milleniaalisukupolven edustajilta kysyttiin, että mitkä henkilöstöedut he kokevat itselleen arvokkaimmiksi, nousi hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät edut esiin useimmissa vastauksissa.

”Kyllä ne liikunta- ja kulttuurisetelit on mun mielestä [arvokkaimpia]. Esimerkiksi nyt meillä ei ole liikuntaseteleitä – okei korona-aikana se nyt ei haittaa. Mutta se oli mulle yllättävän iso kynnykskysymys, että kun on

aina aiemmin saanut sen 400 euroa vuodessa liikuntaseteleitä, niin on se esimerkiksi vuoden kuntosalijäsenyyteen aika iso apu. Kyllä se musta siis on arvokkain etu, vaikkei se rahallisesti olekaan. Meilläkin esimerkiksi firma tarjoaa 600 euroa puhelinetua, mutta en mä missään vaiheessa miettinyt, että mä ostan heti uuden puhelimen vaan mietin, että miksei ole liikuntaetua.” (Haastateltava 4)

”Mun mielestä voisi olla esimerkiksi hyvä, että jos työpaikan lähellä on joku paikka, josta saa hyvää kotiruokaa tai jotain salaattia, niin se työpaikka tekisi jonkun diilin tämän ravintolan kanssa. Mä koen, että tällainen olisi hyvä, että työnantaja tavallaan ohjaisi terveellisempiin valintoihin.” (Haastateltava 1)

”Tällä hetkellä liikunta- ja kulttuurisetelit ovat kyllä arvokkaimpia etuja. Mutta tietenkin riippuu työpaikan ja kodin sijainnista, niin jossain tilanteessa esimerkiksi autoetu saattaisi kääntyä arvokkaimmaksi.” (Haastateltava 5)

”Jos mietitään tosi käytännöllisiä asioita, niin joku vaikka lounasetu on tosi hyödyllinen, koska lounaisiin menee tosi paljon rahaa. Ja sitten mun mielestä olisi ihanaa, että saisi liikuntaseteleitä tai jotain vastaavia, että kannustettaisiin hyvinvointiin ja liikkumiseen.” (Haastateltava 7)

”Terveystieteiden edut, onhan ne rahallisestikin, mutta koen ne muutenkin arvokkaimpina.” (Haastateltava 6)

Kun haastatteluissa syvennyttiin vielä tarkemmin erilaisiin hyvinvointietuihin, toistuivat milleniaalisukupolven edustajien vastauksissa jo aiemmin työarvoja ja hyvinvoinnin käsitettä määriteltäessä esiin nousseet teemat kuten henkinen hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä joustavuus.

”Kaikki sellaiset [edut], jotka vaikuttavat henkiseen terveyteen ja jaksamiseen mä koen kaikista arvokkaimpina. Ja ehkä myös sellaiset edut, jotka vaikuttavat elämään kokonaisvaltaisesti, esimerkiksi neljäpäiväinen työviikko on mun mielestä todella hyvä etu, kun miettii, kuinka paljon on vaikka erilaisia tutkimuksia siitä, miten ihmiset väsyvät työelämässä.” (Haastateltava 2)

”Totta kai esimerkiksi työterveys on tosi tärkeää. Mutta sitten myös esimerkiksi joustavuus auttaa tosi paljon esimerkiksi stressin hallintaan, mikä on ehkä isoin asia työelämässä, joka vaikuttaa hyvinvointiin.” (Haastateltava 7)

”Ehkä mun mielestä sellainen olisi ihan terveellistä, että pääsisi joskus juttelemaan jollekin ihan ulkopuoliselle ihmiselle siitä, että miten menee ja mikä vointi ja miten töissä menee. Semmoista henkistä hyvinvointia voitaisiin tukea vielä enemmän.” (Haastateltava 9)

”Joustavat työajat myös etuna on mun mielestä ihan huippu juttu.”
(Haastateltava 10)

”Just tämä joustavuus on mun mielestä tärkein etu.”
(Haastateltava 8)

”Mun mielestä aika tärkeä [etu] on se, että pystyy tekemään töitä etänä. Se on pandemia-aikaan kriittinen, mutta muutenkin. Se on meillä mahdollista melkein jokaisessa roolissa. Se on keskeistä. Toki toivoisi, että se alkaisi olla nykyään standardi, eikä poikkeus.” (Haastateltava 9)

”Nyt kun siirtyy pois opiskelijoiden terveydenhuollosta, niin mulle on tosi tärkeää, millaisia työterveydenhuollon palveluita työnantaja tarjoaa.”
(Haastateltava 1)

Näiden selkeästi useimmissa haastatteluissa toistuneiden etujen lisäksi milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa keskusteluun nousi esiin myös yksittäisiä erilaisia hyvinvointietuja, kun haastateltavilta kysyttiin, että minkälaisen etujen he kokevat edistävän hyvinvointia parhaiten.

”Jos miettii hyvinvoinnin kannalta, niin ehkä joku terveyden seuraaminen, mitä ei tulisi itse tehtyä. Joku terveysanalytiikka ja muu vastaava voisi ehkä parhaiten edistää hyvinvointia.” (Haastateltava 3)

”Jos työajalla saisi lähteä liikkumaan, niin että mä saisin käyttää osan työpäivästä vaikka uimassa tai kuntosalilla, niin mä ihan varmasti menisin. Työajalla liikkuminen voisi olla mulle tosi merkittävä.”
(Haastateltava 10)

5.2 Työnantajat

5.2.1 Työnantajabrändi

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) kolmiosainen työnantajabrändäyksen malli. Tämän mallin mukaan työnantajabrändäyksen prosessissa luodaan tunnistettavaa ja ainutlaatuista työnantajaidentiteettiä. Prosessissa on kolme osaa, jotka ovat arvolupaus, ulkoinen markkinointi ja sisäinen markkinointi. Tutkimushaastatteluiden toisessa vaiheessa haastateltavina oli suosittujen suomalaisten työnantajien edustajia, joilta kysyttiin muun muassa, että mitä heidän edustamisensa yrityksissä tehdään menestyneen työnantajabrändin eteen. Vastauksista pystytään jäsentelemään teoreettisen viitekehyksen mallin mukaiset kolme osaa.

Työnantajabrändäysprosessin ensimmäinen osa on arvolupauksen muodostaminen. Arvolupauksella tarkoitetaan käsitystä siitä, mitä erityistä organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen. Arvolupaus muodostuu muun muassa organisaatiokulttuurista, johtamistyyleistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista sekä vallitsevasta mielikuvasta työnantajasta sekä organisaation tuotteesta tai palvelusta. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden arvolupauksista pystyttiin muodostamaan käsitys kysymällä haastateltavien näkemystä tärkeimmistä asioista heidän työpaikassaan ja työpaikkakulttuurissaan.

”Yhdistelmänä siis se, että pystyy sovittamaan työtä ja perhe-elämää yhteen ja on työaikajoustoja ja työn merkityksellinen sisältö ja kehittymismahdollisuudet.” (Asiantuntija, palkitseminen, Helsingin kaupunki)

”Kyllä tämä ajan hetki saa pysähtymään miettimään sitä. Finnairissa minulle henkilökohtaisesti on [tärkeää] se, että tehdään Suomen näkökulmasta merkityksellisessä kontekstissa työtä. [...] se, että on Suomen ainoan lentoyhtiön kanssa tekemisissä. Se on ehkä sellainen, mikä itseään tässä työssä puhuttelee. On vain yksi Finnair.”

(Talent Acquisition Manager, Finnair)

”Tietysti ensinnäkin perusasiat pitää aina olla kunnossa. Että tavallaan voi kehittää jotain enemmän ja pidemmälle, niin pitää olla. Sellainen joku päälle liimattu hieno juttu ei riitä, vaan perusasiat pitää aina olla kunnossa. Ja niihin pitää aika ajoin kiinnittää huomiota. Ja pidän tärkeänä, että henkilöstöön luotetaan, on avoimuutta, työyhteisö on monimuotoinen.

Ja että henkilöstö voi kehittyä, hyvinvoinnista pidetään huolta, on hyvää johtamista ja sitten että kulttuuri on avoin, kehittyvä ja ehkä vähän kokeilevakin.” (Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

”Meidän työntekijöille on tärkeää vapaus. Vapaudella tarkoitan sitä, että työntekijä voi itse tiimensä kanssa päättää miten työni teen, missä sen teen ja koska. Työntekijä voi myös kehittää osaamistaan haluttuun suuntaan.”
(Strategic People Advisor, Vincit)

Kuten jo aiemmin milleniaalien vastauksissa koskien heidän työarvojaan, nousi näissä työpaikkojen kulttuureissa ja työpaikoissa tärkeimmiksi asioiksi erityisesti merkityksellisyys ja joustavuus. Arvolupauksen tulee vastata yrityksen arvoja, missiota ja strategiaa. Usean työnantajan edustajan kohdalla vastauksista tuli ilmi, että kaikki organisaatioissa tehtävät toimenpiteet pohjautuvat organisaation strategiaan tai missioon. Näissä vastauksissa nähdään, että kun yrityksen johto ja esihenkilöt ovat onnistuneet muodostamaan arvolupauksen, johon työntekijät uskovat, on sitä helpompaa markkinoida eteenpäin ulkoisille ja sisäisille kohderyhmille.

”Ja täytyy sanoa, että sen [toimivien prosessien] yli menee kyllä tää mitä meillä on tehty, eli strategiatyö. Koska sieltä se sitten kuitenkin lähtee ja se strategia on kumminkin sellainen, minkä alle ne muut asiat sitten levittäytyvät, ja se on semmoinen, että siinä me ollaan pystytty piirtämään se yhteen kuvaan. Monimutkaisuus on pystytty yksinkertaistamaan.”
(Head of Occupational Health and Well-being Finland, KONE)

”Mä sanoisin, että kaikki meidän tekeminen lähtee meidän missiosta.”
(Rekrytointiviestinnän vastaava, Yritys X)

Työnantajabrändin tarkoitus on välittää muodostettua arvolupausta eteenpäin niin sisäisille kuin ulkoisillekin kohderyhmille. Työnantajabrändäysprosessin ulkoisen markkinoinnin vaiheessa työnantaja pyrkii houkuttelemaan parhaita työntekijöitä ja vakiinnuttaa asemaansa haluttuna työnantajana. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.) Tämän tutkimuksen kannalta merkittävin työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin kohderyhmä on työnhakijat. Haastateltavilta työnantajilta kysyttiin heidän toimenpiteistään, joita organisaatiossa on tehty menestyneen työnantajabrändin eteen. Ensin käsitellään ulkoisiin kohderyhmiin kohdennettuja toimenpiteitä.

”Meillä on useampi vuosi tehty asioita systemaattisesti sen eteen, ja tätä työnantajakuva kehitetään ja mitataan säännöllisesti. Oikeastaan se kaikki lähti siitä, että me tehtiin tällainen työnantajan arvolutaus, EVP, ja määriteltiin rekrytoinnin pääkohderyhmät ja pohdittiin sellaisia ydinviestejä siitä, että mitä me halutaan sanoa ulospäin näistä asioista. Ja sitten me ollaan mietitty meidän kohderyhmille sopivia viestintäkanavia, tuotetaan säännöllisesti uutta employer brand -tyyppistä sisältöä ja ollaan tehty kampanjoita.” (Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

”Ja meilläkin se nousee esimerkiksi hr-strategiassa korkealle, että meidän pitää olla vetovoimainen ja houkutteleva. Ja se vaatii sitä, että me lunastetaan se ja tehdään oikeita asioita ja myös viestitään niistä. Nyt kun tähän asiaan on kiinnitetty systemaattisesti enemmän huomiota, niin kyllä se näkyykin. Suomessa top 50 -listalle työnantajista pääseminen on tosi hyvä.” (Asiantuntija, työnantajakuva, Helsingin kaupunki)

”Meillä työnantajamielikuvaa ihan työstämällä työstetään ja tietenkin olennaista on se, että se mitä työstetään, niin se sisus myös vastaa sitä työstöä. Me halutaan olla ehdottoman rehellisiä.” (HR Manager, Yritys Y)

Keskusteltaessa työnantajabrändin ulkoisesta markkinoinnista nousi useammassa haastattelussa esiin se, että suurissa organisaatioissa on yleensä näitä toimenpiteitä varten yksikkö, johon liittyy niin markkinoinnin, viestinnän kuin henkilöstöalan osaamista. Vastauksista nousi esiin myös se, että monessa organisaatiossa on vasta lähiaikoina havahduttu työnantajabrändityön tärkeyteen, mikä on aiheuttanut tai tulee aiheuttamaan uudelleenorganisointumista, jotta tätä työtä voidaan tehdä tehokkaammin. Nämä vastaukset vahvistavat tutkielman johdannossa ja teoreettisessa viitekehyksessä muodostettua käsitystä siitä, että työnantajabrändäys yhdistelee markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen alan teorioita.

”Mutta nyt kun me tarvitaan uutta osaamista, niin se [työnantajabrändäys] on korostunut entisestään. Ja meillä nimenomaan se on vahvasti viestinnän ja markkinoinnin tehtäviä. Ja sitten meillä on ihan erikseen tällainen asiakas- ja työntekijäkokemustiimi, jossa ikään kuin yhdistyy asiakaskokemusosaaminen ja se työntekijäkokemus, koska me tiedetään,

että ne kulkee ikään kuin käsi kädessä. Niin se on semmoinen viestinnän, markkinoinnin ja hr:n välissä oleva tiimi.”

(Työhyvinvointipäällikkö, Yritys Z)

”Ja nyt sit mietitään, että miten tätä EB-työtä [employer branding -työ] voisi organisoida ja miten vastuita jaettaisiin jatkossa, jotta tämä EB-työ etenisi jatkossa mahdollisimman hyvin. Eli tähän liittyy kuitenkin HR, viestintä ja brändityö.” (Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

Teoreettisessa viitekehyksessä nousi esiin Ramplin (2014, 1486–1487) esittelemä näkemys suositun kuluttajabrändin tuomista eduista organisaation työnantajabrändille. Ramplin mukaan tunnetusta kuluttajabrändistä on hyötyä kilpailtaessa organisaation toimivomista työnhakijoista. Tätä tutkimusta varten haastateltiin tunnettuja suomalaisia työnantajia (YPAI 1/3 2020), ja heidän vastauksissaan nousi esiin tunnetun kuluttajabrändin ja työnantajabrändin yhteys.

”Rehellisesti sanottuna kovin vähän [tehdään menestyneen työnantajabrändin eteen], että kyllä meidän työnantajabrändiä puskee tosi paljon toi kuluttajabrändi ja se, mitä hyvää tästä brändistä ajatellaan. Mutta kyl-lähän, jos menee pintaa syvemmälle, niin sellaisia ei ihan hirveästi ole, että näyttäisi tuolla erilaisilla foorumeilla, messuilla tai muualla niin kun työnantajanäkökulmasta. Niin aika vähän sinänsä.”

(Talent Acquisition Manager, Finnair)

”Ylipäänsä se, että Helsingin brändi on terävöitynyt, niin mä uskon, että sillä on merkitystä. Ja se, että ihmisille tulee Helsinki mieleen. [...] Me ollaan tehty sellainen profilinkohotus, niin mä veikkaan, että se näkyy myös tässä [työnantajabrändissä]. Kaupunki nähdään kiinnostavana brändinä ja kiinnostavana paikkana ja sen monet mahdollisuudet. Kaikkien kaupungin oma imago kokonaisuudessaan ja brändi, niin niitä on terävöitetty paljon.” (Asiantuntija, palkitseminen, Helsingin kaupunki)

”Se, että brändi on hyvin tunnettu auttaa hyvin paljon. Meidän pelaajabrändi kertoo, että me välitetään laadusta ja ollaan tosissamme tekemässä vain parhaita tuotteita. Nämä arvot ei elä tyhjiössä, vaan välittyvät suoraan siihen ympäristöön, missä niitä pelejä tehdään eli siten työnantajamielikuvaan.” (Rekrytointiviestinnän vastaava, Yritys X)

”Sitten tietysti työnantajamielikuvaan vaikuttaa varmasti se, että me ollaan hyvin vakaa toimija. Ja varmasti niin kun tällaisessa pandemiatilanteessa erityisesti niin sillä on ollut selkeästi hakijoiden keskuudessa ihan valtavan iso lisäarvo.” (HR Manager, Yritys Y)

Koska tutkimuksen rajauksena oli milleniaalit työnhakijat ja haastateltavat työnantajat oli valikoitu nuorten ammattilaisten näkökulmasta Suomen houkuttelevimpien työnantajien joukosta (YPAI 1/3 2020), pyrittiin haastatteluissa selvittämään, miten nämä työnantajat välittävät arvolutapaustaan ulospäin juuri nuorille työnhakijoille. Nuorille potentiaalisille työnhakijoille kohdistettuja toimenpiteitä, joita nousi esiin useissa vastauksissa, olivat muun muassa oppilaitosten ja opiskelijayhdistysten kanssa tehtävä yhteistyö, kesätyö- ja harjoitteluohjelmat ja rekrytointimessut.

”Kyllä ne nuoret on kohderyhmä. Me tehdään tosi paljon oppilaitosyhteistyötä ja kesärekrytointi on semmoinen, johon panostetaan tosi paljon ja sitä kautta panostetaan nimenomaan niihin nuoriin. Ja meillä on paljon erilaisia opinnäytetöiden ja gradujen tekijöitä otettu vuosien ajan meille. Kyllä me niihin [nuoriin] panostetaan.”

(Työhyvinvointipäällikkö, Yritys Z)

”Itse mä näkisin, että meillä on hyvin tuollaisia rakenteita, jotka on ollut jo vuosia. Niin kun esimerkiksi toi, että panostetaan juuri niihin alle 18-vuotiaisiin kesätyöntekijöihin ja sitten nuo korkeakouluharjoittelut. Siinä on hyviä rakenteita, jotka on ollut jo monta vuotta, mutta nyt meillä on havahduttu vaan ehkä laajemmin niihin mahdollisuuksiin, että me voidaan paljon enemmän tehdä sen eteen, että minkälaisia mielikuvia kaupungista työnantajana siinä tulee.”

(Asiantuntija, palkitseminen, Helsingin kaupunki)

”Muutamana vuonna meillä on ollut nyt internship-ohjelma, joka on ollut todella suosittu ja siihen on tullut tosi paljon hakemuksia, ja ne kohdistuvat opiskelijoihin nimenomaan nämä toimet. Ehkä se oppilaitosyhteistyö ja internship-ohjelma on niitä keskeisiä.”

(Talent Acquisition Manager, Finnair)

”Me ollaan tehty useita vuosia systemaattista oppilaitosyhteistyötä itseasiassa kaikilla oppiasteilla. Eli ihan sieltä peruskoulusta ammattikouluun, yliopistoon ja ammattikorkeakouluun. Että ollaan valittu selkeästi

tiettyjä oppilaitoksia, joiden kanssa ollaan tehty systemaattista yhteistyötä. On tehty pakohuoneita ja messuja ja monenlaista yhteistyötä.”

(Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

Työnantajabrändin sisäisellä markkinoinnilla pyritään toteuttamaan jo rekrytoituille työntekijöille annettua arvolupautta. Haastattelukysymyksissä ei eritelty työnantajabrändäyksen sisäisiä ja ulkoisia markkinointitoimenpiteitä. Kuitenkin hyvin monissa vastauksissa nousi esiin myös sisäisen markkinoinnin keinot, joiden päämääränä on sitouttaa työntekijöitä sekä luoda organisaatiolle tunnusomaista työvoimaa. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.) Työnantajien edustajien vastaukset työnantajabrändin sisäiseen markkinointiin liittyen koskivat muun muassa etenemismahdollisuuksia organisaatiossa. Useamman organisaation edustaja nosti vastauksissaan esiin niin vertikaaliset kuin horisontaalisetkin etenemismahdollisuudet sitouttamiskeinona.

”Sitten jos miettii toisesta näkökulmasta, niin meillä pyritään toki siihen, että jokainen pystyisi kehittymään omassa työssään ja kulttuuri tukisi sitä. Joskus me siinä onnistutaan paremmin kuin toisinaan ja siihen vähän ajan hetki vaikuttaa, että minkä tyyppisessä toiminnassa se on mahdollista, mutta siihen on pyritty ja silloin satsataan siinä hetkessä tärkeisiin asioihin.” (Talent Acquisition Manager, Finnair)

”Meillä ihan työnantajamielikuvaa mietitään. Ehkä tärkeintä on se, että se jatkumo on talon sisällä sitten kun tulee talon sisälle. Että on perehdytysprosessi, että me saadaan ihmiset taloon sitoutumaan. Ulkokuoren pitäisi näyttää samalta kuin sisäkuoren.” (HR Manager, Yritys Y)

Kuten Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) malli kolmiosaisesta työnantajabrändäysprosessista havainnollistaakin, on jokaisella prosessin osalla vaikutusta toisiinsa. Sisäinen markkinointi luo yritykselle tunnusomaista työvoimaa ja sitouttaa työntekijöitä, jolloin nämä myös todennäköisesti puhuvat työnantajastaan positiiviseen sävyyn. Niin milleniaalisukupolven edustajat kuin työnantajienkin edustajat mainitsivat word of mouthin tärkeänä työnantajabrändiin vaikuttavana tekijänä.

”Toisin sanoen meidän tärkein työkalumme on ollut meidän omat ihmiset. Eli jengi ketä meillä jo on, niin heidän verkostojen kautta ollaan rekrytoitu etenkin alkuaikoina ja viimeisten vuosien aikana edelleen hyvin suuri osa meidän työntekijöistä. Ja siellä se on sitten sellaista oikeestaan word-of-mouth-kokemusta, että kun kuulee, että toi yritys on niin mainion

kuuloinen ja on esimerkki omalta luotettavalta tyypiltä siitä, niin se on vaikuttavaa.” (Rekrytointiviestinnän vastaava, Yritys X)

”Yleisesti ottaen, jos mietin jotain työnantajaa, että hakisinko sinne töihin, niin mä ensimmäisenä katson sen työnantajan tai työpaikan sosiaalisesta mediasta. Sieltä mä katon just esimerkiksi Instagramista, että millaisia postauksia ne laittavat sinne. Se kertoo ehkä siitä, että millainen työkuiluuri siinä yrityksessä on. Ja sitten mä saatan kattoo LinkedInistä, että onko esimerkiksi jotain mun tuttuja siellä töissä, koska sitten mä voin kysyä niiltä ihan todenmukaista kuvaa siitä yrityksestä.” (Haastateltava 1)

”Kyllä mä haluaisin kysyä kokemuksia joltain, joka on töissä siinä firmassa. Mä kysyisin, että millanen työilmapiiri siellä on, koska mä haluan tietää esimerkiksi, että tehdäänkö siinä firmassa hirveästi ylitöitä. Eli jos on mahdollista kysyä joltain firman työntekijältä kokemuksia, niin mä mielusti kysyn. Silloin saa ehkä kuitenkin parhaan näkemyksen, vaikka onhan sekin tietysti vaan yhden ihmisen näkökulma.” (Haastateltava 5)

”Ja sitten jos kaverit on olleet siellä töissä, niin kyllä muiden mielipiteet kiinnostavat. Koska mä koen, että se on paras tapa, miten voi tietää, että minkälaista jossain firmassa oikeasti on työskennellä.” (Haastateltava 7)

”Minuun vaikuttaa tosi paljon se, että mitä mä olen kuullut muilta siitä yrityksestä. Esimerkiksi jos tiedän, että joku on ollut siellä aikaisemmin töissä ja kertoo huonoja kokemuksiaan, niin mun halu hakea sinne on paljon pienempi kun muihin työpaikkoihin.” (Haastateltava 2)

Nämä vastaukset tukevat teoreettisessa viitekehyksessä muodostettua näkemystä siitä, että word of mouth on vahvasti liitettävissä parhaiden työnhakijoiden saamiseen. Parhaat työntekijät taas mahdollistavat yritykselle parhaat toimipaikat, mikä johtaa esimerkiksi hyviin asiakaskokemuksiin, ja siten jälleen positiiviseen word of mouthiin. (Ambler & Barrow 1996, 186.)

5.2.2 Hyvinvointiedut ja työnantajabrändin muodostuminen

Perinteinen käsitys työntekijän ja työnantajan välisestä psykologisesta sopimuksesta on tarkoittanut sitä, että vastineeksi varmuudesta työpaikasta työntekijät lupasivat uskollisuutta työnantajalleen. Nykyaikaiset trendit kuten toiminnan rajaaminen, ulkoistaminen

ja työnantajan joustavuus ovat vaikuttaneet myös psykologiseen sopimukseen työnantajan ja työntekijän välillä. Nykyaikainen psykologinen sopimus perustuu siihen, että työntekijät tarjoavat työnantajalle panoksensa ja joustavuuttaan ja odottavat saavansa vastineeksi koulutusta ja mahdollisuuksia kehittyä työmarkkinoilla merkittävässä taidoissa. Nykyään yritykset pyrkivätkin työnantajabrändillään nostamaan esiin niitä hyötyjä, joita työntekijät saavat työskentelystä juuri kyseisessä yrityksessä. (Backhaus & Tikoo 2004, 504.)

Vapaaehtoiset henkilöstöedut ovat työnantajan määrittelemiä etuuksia henkilöstölleen. Näillä etuuksilla työnantaja voi muun muassa sitouttaa henkilöstöään. (Kauhanen 2012, 114–120.) Ambler ja Barrow (1996, 187) määrittelevät työnantajabrändin yhdistelmäksi työllistymiseen liittyviä hyötyjä, jotka voidaan yhdistää työllistävään yritykseen. Vapaaehtoiset henkilöstöedut voidaan lukea osaksi näitä hyötyjä. Työnantajan tarjoamien etujen voidaan ajatella olevan työnantajabrändäyksen kolmiosaisen prosessin sisäisen markkinointivaiheen keino. Työnantajien edustajien haastatteluissa saadut vastaukset liittyen etuihin sitouttamiskeinona tukevat tätä näkemystä.

”Toisaalta mä itse liitän työnantajabrändiin sen, että palkitseminen on aika iso osa sitä ja ne keinot, että millä se mielikuva luodaan sen lisäksi, että yritetään näitä yksittäisiä uria täällä buustata. Ei niitä [työnantajabrändiä ja palkitsemista] oikein voi erottaa toisistaan.”

(Talent Acquisition Manager, Finnair)

Haastateltavilta työnantajien edustajilta kysyttiin myös, että pyrkivätkö he käyttämään etuvalikoimaansa erottautumistekijänä potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Henkilöstöetujen hyödyntäminen työnantajabrändin ulkoisessa markkinoinnissa vaihteli hyvin paljon riippuen organisaatiosta, kuten seuraavat vastaukset havainnollistavat.

”Kyllä me ihan systemaattisesti koitetaan ottaa se [henkilöstöeduista viestiminen] mukaan niin, että kun me otetaan vaikka uratarinoita, niin kysytään, että mikä on mieleisin henkilöstöetu. [...] Se, missä nyt ehkä systemaattisinta työtä näistä eduista viestimisessä on käytetty, on meidän työvoimapula-alat.” (Asiantuntija, työnantajakuva, Helsingin kaupunki)

”Ei me oikeastaan haluta käyttää niitä [henkilöstöetuja] erottautumistekijänä. Me halutaan käyttää sitä meidän kaikkea muuta, ikään kun mahdollisuuksia kehittyä tässä yrityksessä ja sitä meidän aika mielenkiintoista kenttää missä me työskennellään [...]. Se on ehkä se houkutustekijä sitten, että pääsee edelläkävijänä kehittämään jotain asioita ja mä luulen, että ne

ovat enemmänkin meillä semmoisia valttikortteja sitten kun nyt varsinaisesti ne etuudet. [...] Eli jos joku henkilö tulee vaan etuuksien perässä, niin onko se myöskään mikään win-win-tilanne. Kyllä me halutaan vahvasti sitä osaamista, ja me tuetaan tosi vahvasti osaamista ja kouluttautumista ja uralla etenemistä meillä. Ja me toivotaan, että ne ovat enemmän niitä houkutustekijöitä.” (Työhyvinvointipäällikkö, Yritys Z)

”Se on enemmän tai vähemmän tarkoituksellista, että niistä [henkilöstöeduista] ei ole kauheasti mainintoja esimerkiksi nettisivuilla. Se on ehkä vähän rinnastettavissa siihen, että minkälaista palkkaa me maksetaan. Meidän tarkoituksena ei ole maksaa alan parasta palkkaa, mutta parhaimmiston kuuluvaa palkkaa. Ideaalisti me halutaan välttää sitä, että ihmiset tulee meille töihin niiden etujen tai palkan takia.”

(Rekrytointiviestinnän vastaava, Yritys X)

Suhtautuminen etujen käyttämiseen erottautumistekijänä potentiaalisten työntekijöiden silmissä vaihteli huomattavasti, mutta suurin osa työnantajien edustajista mainitsi, että eduista viestitään työhaastatteluvaiheessa. Laajojakin henkilöstöetuvalikoimia saatetaan esitellä hyvin suppeasti esimerkiksi organisaation verkkosivuilla, mutta rekrytointivaiheessa edut pyritään esittelemään työnhakijoille. Tästä voidaan tulkita, että suurin osa työnantajista ei välttämättä pidä henkilöstöetuja houkutustekijänä vaan ennemminkin sitouttavana tekijänä. Myös milleniaalisukupolven edustajien vastauksissa nousi esiin, että viimeistään haastatteluvaiheessa he haluavat kuulla työnantajan tarjoamista eduista.

”Tuskin siis ihan hirveästi siinä rekrytoinnin alkuvaiheilla ainakaan ollaan käytetty näitä etuja [erottautumistekijänä].”

(Head of Occupational Health and Well-being Finland, KONE)

”Me pyritään välttämään sitä, että me lausutaan niistä [henkilöstöeduista] yhtään mitään esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Koska ne ei ole mitenkään erityiset sitä lippuetua huomioon ottamatta. Se on uniikki ja siitä me mielellään puhutaan haastattelussa kyllä. Se ei ole sellainen, minkä vuoksi me halutaan tätä rakentaa.” (Talent Acquisition Manager, Finnair)

”Ne [henkilöstöedut] on sellaisia asioita, joita me käydään läpi sitten rekrytointiprosessissa hakijoiden kanssa, kun he kysyvät niistä. Sitten jos on tarpeeksi pitkällä, niin me proaktiivisesti kerrotaan heille.”

(Rekrytointiviestinnän vastaava, Yritys X)

”Ne [henkilöstöedut] ei ole näkyvillä missään siinä vaiheessa, kun työpaikkailmoituksia laitetaan. Mutta esimerkiksi haastatteluissa, niin kyllä me käydään läpi sitä. Se on sillä tavoin mielenkiintoinen keskustelun aihe. Jos nykyisiä rekrytointeja mietitään, niin ei pelkästään se, että on pitkä vaatimuslista, vaan sen pitää myös olla se, että mitä me tarjotaan siinä vaiheessa, jos ihminen antaa oman panoksensa meidän käyttöön.”

(HR Manager, Yritys Y)

”Kyllä mä haluan tietää niistä eduista viimeistään siinä vaiheessa, kun olen haastattelussa. Ei mun mielestä välttämättä siinä hakemusvaiheessa tarvitse tietää enempää kuin ”hyvät henkilöstöedut”, mutta kyllä siinä haastattelussa mä sitten kysyn, että mitä ne ovat.” (Haastateltava 2)

Myös milleniaalisukupolven keskuudessa näkemykset henkilöstöeduista merkittävänä tekijänä työnantajabrändin ulkoisessa markkinoinnissa vaihtelivat huomattavasti. Vastauksista pystyttiin havaitsemaan, että ne milleniaalit, jotka olivat vielä opiskelijoita ja vasta siirtymässä työelämään, kokivat, että he eivät välttämättä voi valikoida työnantajien välillä kovinkaan paljoa, joten henkilöstöedut eivät olleet heille niin merkittävä kriteeri.

”Etenkin kun on viime vuosina hakenut kesätöitä, niin ei ole ehkä ollut ihan hirveästi valinnan varaa sen suhteen, että mikä firma nyt tarjoaa parhaita etuja. Mutta ehkä joskus tulevaisuudessa, kun voi vaikuttaa paljon enemmän siihen, että mihin menee töihin, niin se voi olla paljon isompi kriteeri. Ja tavallaan kyllähän sitä toivoisi, että siihen voisi kiinnittää enemmän huomiota, mutta nykyisessä tilanteessa tuntuu, että on vaan tarkeintä saada joku työpaikka, niin ei tule niin paljon kiinnitettyä huomiota niihin etuihin.” (Haastateltava 7)

Haastatelluista milleniaaleista ne, jotka olivat olleet työelämässä jo jonkin aikaa, pitivät etuja merkittävämpänä kriteerinä työnantajia harkittaessa.

”Kyllä mä ainakin, kun kattelen työpaikkoja, niin katon mitä niistä eduista kerrotaan. Kun mulla on tällä hetkellä ihan hyvät edut, niin olisi se vähän nihkeetä niistä luopua.” (Haastateltava 3)

”Varsinkin jos hakee useampaa työpaikkaa, niin ne [henkilöstöedut] voi olla se ratkaiseva tekijä. Koen ne tärkeänä, mutta ei ne ole missään nimessä ykköskriteeri.” (Haastateltava 4)

”Jos tulisi vaikka sellainen tilanne, että tarjottaisiin töitä kolmesta eri paikasta, niin kyllä mulle siinä vaiheessa olisi tärkeätä, että mikä näistä pysyy tarjoamaan esimerkiksi juuri hyvän terveydenhuollon. Olisi hyvä, jos nämä olisi vaikka vaan nettisivulla työntekijöiden omana osiona, sellainen ”edut joita tarjoamme”-osuus.” (Haastateltava 1)

”Jos tilanne on se, että olisi vaihtamassa työpaikkaa niin kun ei pakon edestä, niin kyllä ne edut olisi hyvin suuri määrittävä tekijä.” (Haastateltava 5)

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin muodostamaan kirjallisuuden avulla käsitys siitä, minkälaisia henkilöstöetuja ja hyvinvointietuja työnantajilla on mahdollista tarjota. Taulukossa X on vedetty yhteen haastatteluissa esiin nousseita henkilöstöetujen muotoja, joita Suomen houkuttelevimpien työnantajien listaukseen päässeet organisaatiot (YPAI 1/3 2020) tarjoavat henkilöstölleen. Taulukossa mainitut edut saattavat vaihdella jonkin verran henkilöstöryhmittäin organisaatioiden sisällä. Taulukossa 6 edut on ryhmitelty vastaavalla tavalla kuin teoreettisen viitekehyksen taulukossa 1.

Taulukko 6 Haastatteluissa esiin nousseita henkilöstöetuja

Henkilöstöetu	Esimerkkejä
<i>Työterveydenhuolto</i>	Organisaation oma työterveysasema (Helsingin kaupunki ja Kesko), sairaskuluvakuutus (Finnair), laajat terveysvakuutukset (Vincit)
<i>Työajan järjestelyihin liittyvät edut</i>	Työelämän joustomahdollisuudet (Helsingin kaupunki & Vincit)
<i>Ravintoetu</i>	Henkilöstöravintolat (Yritys Z & Yritys X), ePassi (Yritys Z), lounasetu (Helsingin kaupunki), Edenred (Vincit)
<i>Välipalat ja muut virvokkeet</i>	Välipalat toimistolla (Vincit)
<i>Lomat sekä loma- ja virkistystoiminta</i>	Oma saari henkilöstön käyttöön (Helsingin kaupunki), Team Building Seminar -matka (Vincit), työntekijä- tai tiimikohtainen virkistysraha (Yritys Y), lomaosakkeet (Yritys Y)
<i>Harrastustoiminta</i>	Henkilöstökerhot (Helsingin kaupunki, Yritys Z, Vincit ja Yritys Y), eläkeläiskerho (Yritys Z), kerhot, kurssit ja ePassi (Kesko), rahallinen avustus kun yli 10 työntekijää järjestää yhteisaktiviteetin (Yritys X)
<i>Opiskelun tukeminen</i>	Työaika kouluttautumiseen (Yritys Z & Vincit), yrityksen rahallinen tuki maksullisille kursseille (Yritys X), kielivalmennus (Vincit), opintovapaa (Yritys Y), kielivalmennus ja muut laajat koulutusmahdollisuudet (Kesko), competence development -raha (Vincit)

<i>Sisäinen suhdetoiminta</i>	Rahapalkkio tai vapaapäiviä, kun tasavuotia palveluksessa, 50- ja 60-vuotispäivä tai eläköityminen (Helsingin kaupunki) Lahjalista, josta saa valita lahjan, kun tasakymmeniä palveluksessa tai 50- ja 60-vuotispäivä (Yritys Z) Vapaapäiviä tietyistä palvelusvuosista tai merkkipäivistä (Finnair) Huomionosoitukset liittyen työuraan (Kesko)
<i>Henkilöstöalennus</i>	Kulttuurialennukset (Helsingin kaupunki), henkilöstön sähköetu (Yritys Z), henkilöstölentoliput (Finnair), henkilökunnan ostoetu (Kesko), alennukset omista palveluista (Yritys Y)
<i>Asumisedut</i>	2100 työsuhdeasuntoa (Helsingin kaupunki), tuki muualta muuttaville työntekijöille relokaatioon (Yritys X),
<i>Autoedut</i>	Autoetu ylemmille toimihenkilöille ja johdolle (Finnair), henkilökunta-leasing ja autoetu ylemmille toimihenkilöille ja johdolle (Kesko), yrityksen pakettiauto työntekijöiden käytössä (Vincit)

Taulukossa 6 esitellään haastatteluvastauksissa esiin nousseita vapaaehtoisia henkilöstöetuja. Tämä taulukon 1 mukainen jaottelu havainnollistaa, että haastateltavissa organisaatioissa tarjotaan hyvin paljon juuri sellaisia etuja, jotka teoreettisessa viitekehyksessä listattiin perinteisiksi työnantajan tarjoamiksi vapaaehtoisiksi henkilöstöeduiksi. Muita haastatteluissa esiin nousseita vapaaehtoisia henkilöstöetuja, joita haastatellut työnantajat tarjoavat, olivat muun muassa vapaa-ajan tapaturmavakuutus, palkkiorahastot sekä omistajuusohjelmat.

Haastateltujen työnantajien henkilöstöeduista löytyi myös runsaasti sellaisia etuja, joiden voidaan katsoa liittyvän suoraan johonkin hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Kuten

tutkielman teoreettisessa viitekehyksessäkin, on tässäkin hyvinvointiedut jaoteltu omaan taulukkoonsa. Taulukossa 7 on pyritty listaamaan työnantajien edustajien esittelemiä hyvinvointietuja, joita he tarjoavat työntekijöilleen. Taulukossa on myös pyritty tuomaan esiin, mihin hyvinvoinnin ulottuvuuteen (Grénman ym. 2019, 463) etu ensisijaisesti liittyy.

Taulukko 7 Haastatteluissa esiin nousseita hyvinvointietuja

Hyvinvointietu	Hyvinvoinnin ulottuvuus	Esimerkkejä
<i>Virtuaalivalmennukset</i>	Ammatillinen, tunteellinen/henkinen, spirituaalinen, älyllinen	Auntie, työterveyden uracoachaus ja työnohjaus, ennaltaehkäisevä työkyvyn ylläpitäminen
<i>Hyvinvointiluennot</i>	Kaikki	Luentojen teemoina esimerkiksi itsensä johtaminen, uni, ruokavalio yms.
<i>Hyvinvointivalmennukset</i>	Kaikki	Esihenkilöiden hyvinvoinnin johtamisen valmennus, terveystalennukset
<i>Kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointietu</i>	Fyysinen, tunteellinen/henkinen, älyllinen	Smartum, ePassi, Edenred, EazyBreak
<i>Mielenterveyspalvelut</i>	Tunteellinen/henkinen, spirituaalinen/henkinen	Työnantajan tukemat psykoterapiakäynnit, työterveyshuollon digipalvelut, Lifeclass, ennaltaehkäisevät työterveyden palvelut, pariterapia, Headspace
<i>Terveystalentiikka</i>	Fyysinen, henkinen, ammatillinen	First Beat -mittaukset, Oura-sormukset
<i>Aktiivisuutta edistävät sovellukset</i>	Fyysinen	HeiaHeia, Cuckoo Workout
<i>Henkilöstöliikunta</i>	Fyysinen, sosiaalinen, spirituaalinen	Ryhmäliikunta tai kuntosali työpaikalla, lajikokeilu, tennis- ja sulkapallokentät työpaikalla, online training, taukoliikunta,

		toimistojooga, yrityksen jääkiekkovuorot
<i>Alennukset liikuntapaikoista</i>	Fyysinen	Alennukset työnantajan yhteistyökumppaneiden toimipisteiltä. Mm. kuntosalit ja uimahallit
<i>Työmatkaliikunnan tukeminen</i>	Fyysinen, ympäristöön liittyvä	Työnantajan tuki polkupyörän hankintaan, kaupunkipyöräkausi, sähköpyöräetu
<i>Muut hyvinvointipalvelut</i>	Fyysinen, henkinen	Hieronta työpaikalla, hierontatuoli työpaikalla, kampaamo työpaikalla

Kuten taulukosta 7 voidaan havaita, on hyvinvointietujen kirjo hyvin monipuolinen suositettujen työnantajien keskuudessa. Erilaisia palveluntarjoajia on runsaasti sekä työnantajat saavat runsaasti toiveita henkilöstöltään etuihin liittyen. Taulukossa 7 esitellyistä hyvinvointieduista kulttuuri- ja liikuntasetelit mainittiin jokaisen työnantajan edustajan haastattelussa. Muutamassa organisaatiossa nämä setelit oli laajennettu koskemaan myös hyvinvointipalveluita, jolloin niitä on mahdollista käyttää esimerkiksi hammaslääkäri- ja hierontapalveluihin.

Erilaiset virtuaalivalmennukset nousivat esiin myös lähes jokaisessa haastattelussa. Esimerkiksi Auntien verkkovalmennuksia käyttävät ainakin Finnair ja Vincit, mutta erilaiset uravalmentaja- ja työnohjauspalvelut nousivat esiin myös muun muassa Helsingin kaupungin, Yritys Z:n ja Yritys Y:n edustajien vastauksissa. Hyvinvointiluentoja ja -valmennuksia henkilöstölleen tarjoavat haastatelluista yrityksistä ainakin Kesko ja KONE. Mielenterveyteen liittyvät palvelut olivat myös yksi eniten esiin nousseista hyvinvointieduista, jotka mainittiin muun muassa Yritys X:n, KONEen, Keskon ja Vincitin edustajien haastatteluissa. Erilaiset terveystieteiden liittyvät edut nousivat esiin vain Vincitin edustajan haastattelussa, kun taas aktiivisuutta lisäävät sovellukset tai muu henkilöstöliikunta mainittiin kaikissa haastatteluissa. Liikuntaseteleiden ja henkilöstöliikunnan lisäksi hyvinvointietuna voidaan tarjota alennuksia erilaisista liikuntapaikoista. Tällaiset alennukset nousivat esiin muun muassa Helsingin kaupungin ja KONEen edustajien haastatteluissa.

Haastatteluissa työnantajien edustajat kuvasivat etuvalikoimiaan hyvin kattavasti, kuten edellä olevasta listauksesta voidaan päätellä. Kuitenkin etuvalikoimat ovat suurissa organisaatioissa monesti niin laajat, että jokainen yksittäinen etu ei välttämättä saanut mainintaa haastattelun aikana. Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin näkökulma siitä, että työnantajan haasteeksi muodostuu usein etukokonaisuuden muodostaminen ja sellaiseksi, että henkilöstö arvostaa sitä ja se on työnantajan näkökulmasta kustannustehokas (Kauhanen 2012, 119). Tätä näkökulmaa vahvistaa työnantajien edustajien haastatteluissa esiin nousseet vastaukset koskien etuvalikoimaa ja sen kustannuksia. Kaikki tutkimusta varten haastatellut organisaatiot työllistävät satoja, tai jopa tuhansia, ihmisiä, mikä luo haasteensa etuvalikoiman luomiseen.

”Kun me tuodaan joku etu, niin se tuodaan kaikille. Eli mikä tahansa etu se on, niin se on kallis yhtiölle.”

(Head of Compensation and Performance, Finnair)

”Toki meidän on vaikeaa esimerkiksi IT-talojen etujen kanssa kilpailla, kun meitä on vähän vajaa 40 000, niin me pelataan ihan eri sarjassa.”

(Asiantuntija, työnantajakuva, Helsingin kaupunki)

”[...] mutta sitten täytyy muistaa, että me ollaan iso organisaatio, ja ne kustannukset nousee aika nopeasti. Ja meidän pitää miettiä myös semmoisia tasapuolisuuteen liittyviä asioita, että ne voi näyttäytyä aika erilaisilta ne edut tällöisen toimistohenkilön näkökulmasta versus sitten kaupan henkilöstö.” (Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

Monen työnantajan edustajan vastauksissa liittyen hyvinvointietuihin ja etujen kokonaisuuteen nousi esiin myös ajatus siitä, että etujen muodostama kokonaisuus ei välttämättä ole kovin suunniteltu. Osa eduista on ollut tarjolla työntekijöille vuosikymmenten ajan, kun taas osa on otettu käyttöön hetkellisesti tai vastineena johonkin työntekijöiden keskuudessa heränneeseen tarpeeseen. Kauhanen (2012, 203) korostaakin sitä, että työnantajan tulisi keskittyä vain sellaisiin etuihin, jotka täyttävät niin henkilöstön kuin organisaationkin tarpeet. Vapaaehtoisilla henkilöstöeduilla on myös mahdollista kehittää työnantajabrändiä haluttuun suuntaan. Monista saaduista vastauksista nousi esiin se, että etujen muodostama kokonaisuus ja yhteys työnantajabrändäykseen on vielä työn alla.

”Siinä meillä onkin yksi kehittämiskohde, että miten me tätä etujen kokonaisuutta enemmän toimivana kokonaisuutena kehitetään. Nyt siellä on aika monenlaista juttua erilaisilla historioilla mukana, ja meidän pitäisi

tarkastella sitä siitä näkökulmasta, että jostain me voidaan luopua, jotta me jostain voidaan saada tilalle.”

(Asiantuntija, palkitseminen, Helsingin kaupunki)

”Tiettyjä henkilöstöryhmiä voidaan, pystytään ja, ollaan varmaan jo niin hyvin kun pysytään, huomioitu, mutta se on vaikeaa, kun täytyy pitää se kokonaisuus. Ja varsinkin, jos mä mietin palkitsemisen ja etujen osalta, niin meillä on kuitenkin aika paljon ollut kulttuurissa menneet vuodet sitä, että ollaan paljon yhdessä ja on yhteisiä asioita, ja siinä ei kauheasti räätälöidä. [...] Vaikka milleniaaleille varmasti joku muukin paketti voisi olla toimivampi, niin ne ovat vaan sitten tietty joukko meidän henkilöstöä. Ehkä palkitsemisen ja etujen osalta se on vähän jäykempää se reagointi niin sanotusti.” (Head of Compensation and Performance, Finnair)

Kuten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessäkin kävi ilmi, on kokonaispalkitsemisesta luotu useita erilaisia malleja (Kauhanen 2012, 114–115; Bender ym. 2013, 165; Hoole & Hotz 2016, 5). Vastaavasti henkilöstöedut voidaan käsittää osana palkitsemista hyvin eri tavoin. Esimerkiksi edun veronalaisuus, rahallinen arvo, lakisääteisyys tai muu vastaava voi olla perusteena työnantajan tarjoaman palvelun lukemiseksi eduksi. Työnantajien edustajien haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia näkökulmia siitä, minkälaiset asiat luetaan tai halutaan lukea eduiksi ja mitä taas ei.

”Mä itse en laske työterveyshuoltoa eduksi, koska se on lakisääteinen. Ja se pitää järjestää, niin sitä en sinänsä laske, vaikka moni yritys sen luettelee eduksi. Mun mielestä se ei ole etuus, vaan se on tapa huolehtia henkilöstön terveydestä ja siitä, ettei kukaan sairastu työssään ja tosi tärkeä osa työsuojelua. Meillä on se lakisääteistä laajempi, mutta silti me ei puhuta siitä etuna.” (Työhyvinvointipäällikkö, Yritys Z)

”Me halutaan tuoda esiin myös näitä työelämän joustomahdollisuuksia. Toki ne ei välttämättä puhtaasti ole henkilöstöetuja, vaan sopimusratkaisuasioita ja muita sellaisia työnantajalinjauksia. Pyritään tukemaan sitä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Ja tuossa oikeastaan sekin, että miten me sanoitetaan tätä. Mikä on henkilöstöetu ja mikä on työelämän laatutekijää ja johtamista ja toimintaa, mitä me halutaan edistää, niin sitä pitää ehkä jotenkin selkeyttää.”

(Asiantuntija, palkitseminen, Helsingin kaupunki)

”Ja meillä ollut Auntie käytössä. Siinä voi saada muutaman tällaisen verkopohjaisen coachaus-kerran. En mä liitä sitä palkitsemiseen suoraan, mutta se tavallaan on sellainen lisä meidän työterveyshuollon tarjoamiin palveluihin. Että siinä on matalampi kynnys ja voi olla, että se on monille helpompi käsitellä. Mutta enemmän mä näkisin tämän just vastuullisuutena, kuin etuna.” (Talent Acquisition Manager, Finnair)

”Ehkä voisin vielä loppuun sanoa, että minusta on tärkeää, että tätä etuasiaa ajatellaan jotenkin laajasti. Että on ne viralliset edut, mutta sitten on paljon sellaista, mitä HR esimerkiksi tekee yrityksissä, mitkä on ihan yhtälailla etuja. On se sitten, että millaisia työuria rakennetaan tai millaisia polkuja työuralla, tai miten sä saat jatkuvasti kehittyttyä ja osaamisen kehittäminen on valtavan tärkeä asia.”

(Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

Nämä työnantajien edustajien kommentit liittyen etujen määrittelyyn linkittyvät hyvin tähän tutkimukseen osallistuneiden milleniaalisukupolven edustajien vastauksiin, joista pystyttiin tulkitsemaan vastaavanlaista vaihtelua etujen määrittelyssä. Selkeästi merkittäviksi ja toivotuiksi hyvinvointieduiksi nousivat useissa haastatteluissa vapaa-ajan harrastuksia tukevat liikunta- ja kulttuurisetelit, sairauksien ennaltaehkäisyä tukeva työterveyshuolto, henkistä hyvinvointia edistävät edut ja työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua edistävä joustavuus. Kuitenkin näkemykset siitä, että mitkä asiat luetaan henkilöstöeduiksi ja mitkä ovat vain työnantajaorganisaation ominaisuuksia, vaihtelivat paljon. Osa haastateltavista mielsi henkilöstöeduiksi vain selkeästi rahanarvoiset työnantajan tarjoamat lisäpalvelut, kun taas toiset puhuivat esimerkiksi joustavuudesta henkilöstöetuna.

5.3 Hyvinvointiedut pandemiatilanteessa

Tämän tutkielman toteutuksen aikana, keväällä 2020, koko maailma siirtyi poikkeusoloihin, kun SARS-CoV-2-virus alkoi levitä ja aiheuttaa COVID-19-sairautta, eli koronavirusta. Työterveyslaitoksen (2020e) mukaan vuoden 2020 aikana erityisesti nuorten työntekijöiden ja yksinasuvien etätyöntekijöiden hyvinvointi on heikentynyt. Työuupumus ja työssä tylsistyminen ovat myös lisääntyneet, kun verrataan koronaa edeltävään tilanteeseen.

Tämä tutkielma pyrittiin toteuttamaan siten, että tarkastelussa ei keskityttäisi poikkeusolojen aiheuttamiin muutoksiin vaan pyrittäisiin saamaan havaintoja yleisellä tasolla.

Esimerkiksi haastattelukysymyksissä pandemiatilannetta ei pyritty tuomaan erityisemmin esiin. Nämä ajat ovat historiallisesti merkittäviä ja koronaviruksen aiheuttaman pandemian jäljet tulevat näkymään yhteiskunnissa sekä työelämässä vielä todella pitkään. Tästä syystä tutkimuksen molempien vaiheiden haastatteluihin otettiin yksi kysymys liittyen pandemiatilanteen ja poikkeusolojen vaikutukseen. Milleniaalisukupolven edustajilta kysyttiin, että vaikuttaako kasvanut etätyön määrä heidän odotuksiinsa työnantajia kohtaan liittyen hyvinvoinnista huolehtimiseen ja tarjottavien etujen valikoimaan. Työnantajien edustajilta kysyttiin vastaavasti, että onko heidän tarjoamiinsa etuihin tullut muutoksia etätyön lisääntymisen myötä. Vastauksista löytyi huomattavia yhtäläisyyksiä.

Ergonomiaan liittyvät asiat nousivat esiin sekä milleniaalisukupolven edustajien, että työnantajien edustajien vastauksissa liittyen lisääntyneen etätyön aiheuttaneisiin muutoksiin. Vastauksista voidaan päätellä, että vaikka suurin osa tietotyön tekijöistä on siirtynyt etätöihin, olettavat ja toivovat he, että työnantaja huolehtii kunnollisista työvälineistä ja työergonomiasta kotitoimistoillakin.

”Nyt on ehkä vähän semmoinen, että koitetaan vaan selvitä, niin ihmiset ei ehkä myöskään oleta niiden työnantajilta mitään ihmeellisiä etuja. Toki jotain ergonomiaan liittyviä etuja ihmiset varmaan olettavat saavansa etätöissä ja hyvät työvälineet, mutta muuten mä luulen että ollaan jotenkin joustavampiakin kun normaalissa tilanteessa.” (Haastateltava 7)

”Kyllä mä esimerkiksi odotin, että työnantaja tarjoaa työvälineitä kotiin. Se on mun mielestä sillä tavalla, että jos oletetaan, että ihmiset työskentelee seuraavan vuoden kotona, niin kyllä mua olisi alkanut ärsyttää, jos olisi pitänyt itse alkaa ostaa työvälineitä. Koska en mä pysty tehdä mun töitä pelkällä läppärillä. Sain esimerkiksi tilata uudet kuulokkeet, kun nyt on vaan koko ajan näitä puheluita. Mun mielestä nuo ovat sellaisia sitouttamistekijöitä, tai sellaista pitovoimaa. Ne eivät välttämättä ole semmoista vetovoimaa uusille työnhakijoille.” (Haastateltava 8)

”No joo kyllä mulle on herännyt sellainen odotus, että huolehdittaisiin kunnollisista työvälineistä ja ergonomiasta.” (Haastateltava 10)

Tähän työntekijäpuolen toiveeseen kotitoimiston ergonomiasta on reagoitu monessa organisaatiossa. Haastateltujen työnantajien edustajien vastausten mukaan yleisimpiä tapoja etätyöergonomian parantamiseen on ollut toimistokalusteiden lainaaminen työpaikalta sekä erilaisten alennusten tarjoaminen kalusteiden ostoon.

”Niin nousi esiin tämä ergonomia hyvin nopeasti silloin keväällä ja silloin me tehtiin nopeita ratkaisuja, että työpaikalta sai hakea näyttöjä ja jos oli joku erikoistyötuoli, sen sai hakea kotitoimistolle lainaksi. Ja nyt sitten tämä nousi uudelleen tässä syksyllä taas tämä ergonomia. Meillä sai keväälläkin jotain alennuksia yhteistyökumppaneilta, että pystyi rakentamaan kotiin semmoisen etätyötoimiston paremmaksi.”

(Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

”Totta kai siis esimerkiksi ergonomia on semmoinen, mikä haastaa ihmisiä kotona ja meillä on ollut mahdollisuus esimerkiksi lainata näyttöjä ja näppikiä meidän konttorilta, että se työnteko helpottuu. Sitten on myös intrassa tuotu jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyviä erilaisia luentoja [...] ja on ohjeita ergonomiaan ja muuhun liittyen. Ja on myös esimiehille ohjeistuksia, että miten he pitää huolta ihmisistä.” (HR Manager, Yritys Y)

Milleniaalien työarvoissa nousi esiin sosiaaliset arvot ja erityisesti suhde esihenkilöön. Thompsonin ja Gregoryn (2012, 239) mukaan milleniaaleille on tärkeää saada tietää, että heidän esihenkilönsä välittää ja on kiinnostunut. Keskusteltaessa poikkeusolojen vaikutuksista etuihin molemmat vastaajaosapuolet nostivat esiin esihenkilötyön kasvaneen merkityksen.

”Kaikkihan lähtee sieltä esimiestyöstä ja omasta työyhteisöstä, mutta nyt kun se työyhteisö ei tapaa fyysisesti, niin pahinta olisi se, ettei oltaisi yhteydessä toisiimme. Ja sitten tavallaan esihenkilön rooli nousee tosi isoksi, koska hänen tehtävänä on entistä enemmän pitää huolta siitä koko tiimistä sekä yksilöinä, että tiiminä.” (Director, Wellbeing & Safety, Kesko)

”Koska nämä ajat ovat niin haastavat, niin nyt jos koskaan yritysten pitäisi oikeasti huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvointiasioista, koska jos ei huolehdi, niin voi olla aika suuret laskut maksettavana siinä vaiheessa, kun päästään taas konttoreille töihin. Monille ainoita sosiaalisia kontakteja saattaa olla ne työhön liittyvät, joten mun mielestä tällä hetkellä esimerkiksi esimiesten tärkeä tehtävä olisi ottaa kaksinkeskeisiä soittelumiittejä ja kysyä, miten ihminen voi. Mun mielestä tällaisena aikana esimiehen rooli korostuu tosi paljon.” (Haastateltava 1)

Esihenkilösuhteen lisäksi vastauksista tuli ilmi, että niin työntekijät kuin työnantajat ovat huolissaan työyhteisöiden sosiaalisesta kanssakäymisestä. Etätyön tuomina

haasteina nostettiin esiin esimerkiksi se, että satunnaiset käytäväkeskustelut jäävät kokonaan pois ja ihmiset keskustelevat vain työhön liittyvistä asioista.

”Se on noussut keskusteluun, että miten pidetään huolta yhteisöllisyydestä. Siihen liittyy osaltaan ihan nämä virtuaalikäytännöt, että miten videopuheluita pidetään. Meillä on ollut ihan koulutuksia näistä asioista.”

(Head of Occupational Health and Well-being Finland, KONE)

”Olen itseasiassa odottanutkin, että tulisiko meillä jotain muutoksia etuihin. Mutta toisaalta se on vähän vaikeaa. Toivoisin, että HR saisi aikaan jotain semmoista, että saataisiin ihmisten sosialisoitumista edistettyä näin etäaikana. Joku semmoinen juttu, joka voisi helpottaa sosialisointia.”

(Haastateltava 3)

”Sitten ehkä sellainen odotus olisi, että tuettaisi enemmän sellaista vapaata keskustelua tiimiläisten kesken ilman, että se tapahtuu virallisissa kanavissa.” (Haastateltava 10)

Vaikka esimerkiksi yhteisöllisyyteen ja esihenkilötyöhön tulee panostaa uudella ja erityisellä tavalla etätyöaikana, suurimmasta osasta vastauksia kävi kuitenkin ilmi, että poikkeusolot eivät ole aiheuttaneet merkittäviä muutoksia odotuksiin hyvinvointieduista. Myös työnantajien puolelta nousi esiin useassa vastauksessa se, että muutokset eivät välttämättä ole tässä tilanteessa se tärkein, vaan se, että osataan keskittyä oikeisiin asioihin. Sellaiset edut, kuten työterveyshuolto, jota työnantajat tarjoavat normaalioloissakin, ovat nousseet olosuhteiden takia merkittävämmiksi, ja ne koetaan jopa arvokkaampina kuin ennen.

”Ehkä se fokus on siirtynyt vähän enemmän pois etuudesta ja siirtynyt enemmän huolenpitoon ja siihen, että pidetäänhän me kaikista huolta riittävästi. Ehkä niin kun enemmän juuri perustarpeita, kuin jotain sellaista extraa.” (Head of Compensation and Performance, Finnair)

”Erityisesti tänä syksynä mä olen arvostanut tosi paljon työterveyttä, että pääsee vaikka noihin koronatesteihin. Tänä syksynä se on ollut erittäin tärkeä juttu.” (Haastateltava 2)

”Mun odotukset ei ole muuttuneet, oletan että edut ovat samat etätöissä, kuin normaalioloissakin.” (Haastateltava 5)

”Myös se odotusten painopiste on muuttunut, koska ennen oli sillä tavalla, että ”jee meille järjestetään liikuntaa tai yhteisiä kokoontumisia” ja nyt taas on ”jes me saadaan influenssarokotteet”. ” (Haastateltava 4)

”Tietty jos firmalla menee tosi huonosti, niin ei siinä tapauksessa varmaan odottaisi kauheasti mitään. Mutta vaikka se, että pääseekö työnantajan kautta helposti koronatestiin, on tällä hetkellä etu.” (Haastateltava 6)

Vaikka joidenkin hyvinvointietujen ja muiden henkilöstöetujen kohdalla odotukset ovat muuttuneet vallitsevan pandemiatilanteen myötä, voidaan vastauksista tulkita, että pääasiassa vain odotusten painopiste on muuttunut. Etätyön ja pandemiatilanteen aikana on keskityttävä huolehtimaan työntekijöiden terveydestä, jaksamisesta ja yhteisöllisyydestä mahdollisuuksien mukaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia, miten työnantajien rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset työnantajaa kohtaan kohtaavat. Erityistarkastelussa olivat hyvinvointiedut, joita potentiaaliset työnhakijat, tässä tapauksessa milleniaalit, odottavat työnantajilta ja joita työnantajat tarjoavat osana työnantajanbrändin rakennusprosessiaan. Tutkielman tarkoitukseen vastattiin seuraavien osaongelmien avulla:

1. a) Mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan?
b) Millaisia hyvinvointietuja milleniaalit odottavat työnantajaltaan?
2. a) Millä keinoin työnantajat rakentavat työnantajabrändiään?
b) Minkälaisia hyvinvointikeinoja työnantajat käyttävät työnantajabrändäykseen?
3. Miten työnantajan rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset kohtaavat hyvinvointitekkijöiden osalta?

Osaongelmiin vastattiin ensin aiemman kirjallisuuden perusteella, minkä jälkeen toteutettiin empiirinen tutkimus. Tutkielman empiirisessä osiossa toteutettiin kahden kohderyhmän edustajille teemahaastatteluita, joissa pyrittiin saamaan käsitys tutkielman teemoista sekä milleniaalisukupolven että suosittujen työnantajien näkökulmista.

6.1.1 Milleniaalien odotukset työnantajaansa kohtaan

Osaongelmien 1a ja 1b avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan ylipäänsä sekä minkälaisia hyvinvointietuja he odottavat. Aiemman kirjallisuuden avulla tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä saatiin muodostettua käsitys siitä, mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan ja työpaikaltaan. Käsitys milleniaalien odotuksista muodostettiin työarvojen teorian perusteella. Työarvoilla tarkoitetaan niitä asioita, joita työntekijät haluavat tehdä työpaikallaan tai joita he haluavat työnsä tai työpaikkansa edustavan (Cooman & Dries 2012, 43; Ng & McGinnis Johnson 2015, 126). Yksinkertaistettusti työarvot tarkoittavat niitä asioita, jotka ovat yksilölle tärkeitä työelämässä (Lyons ym. 2010, 971). Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä työarvot jaoteltiin ulkoisiin, luontaisiin ja muihin työarvoihin. Tämä jaottelu perustui

Twengen ym. (2010, 1121), Coomanin ja Driesin (2012, 43) sekä Lyonsin ym. (2010, 972–973) artikkeleihin.

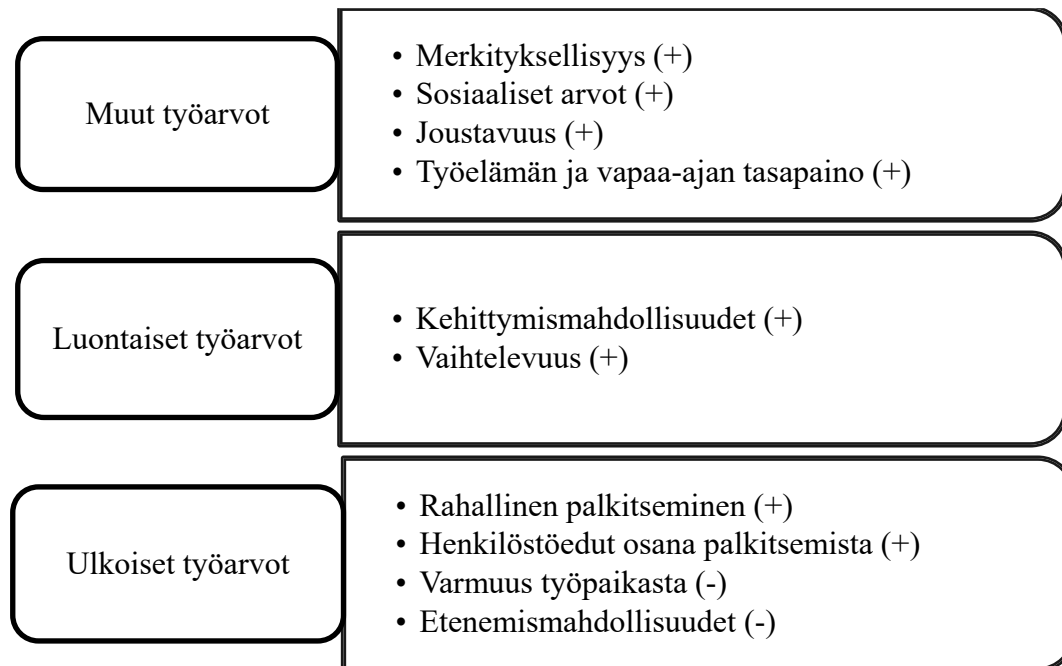
Ulkoiset työarvot liittyvät työn konkreettisiin ja materiaalsiin seuraamuksiin, joita ovat esimerkiksi palkkaus, henkilöstöedut ja varmuus työpaikasta (Lyons ym. 2010, 972). Aiemmasta kirjallisuudesta löytyi ristiriitaisia näkemyksiä siitä, minkälainen rooli rahallisella palkitsemisella on milleniaalisukupolven keskuudessa. Muun muassa Ng’n ja McGinnis Johnsonin (2015, 217) artikkelin sekä Manpower Groupin (2016, 8) tuottaman tutkimuksen mukaan milleniaalisukupolvi korostaa rahallisen palkitsemisen merkitystä. Twenge ym. (2010, 1123–1124) taas esittelevät näkemyksen, jonka mukaan milleniaalisukupolvi pitää elämässä muita asioita rahallista palkitsemista tärkeämpänä. Tutkielman empiirisessä osiossa saadut tulokset tukevat tätä ristiriitaista näkemystä milleniaalisukupolven suhtautumisesta rahalliseen palkitsemiseen. Haastateltavien vastauksissa korostui se, että milleniaalisukupolven edustajat pitävät rahallista palkkiota merkittävänä tekijänä, mutta eivät nosta sitä kuitenkaan merkittävimmäksi työarvokseen. Henkilöstöedut liittyvät palkitsemiseen, ja haastatteluissa kävikin ilmi, että milleniaalit pitävät henkilöstöetuja merkittävänä osana kokonaispalkitsemista. Heidän mukaansa henkilöstöedut eivät kuitenkaan voi korvata rahallista palkkiota.

Varmuus työpaikasta ja etenemismahdollisuudet organisaatiossa ovat myös ulkoisia työarvoja (Lyons ym. 2010, 972; Twenge ym. 2010, 1121). Aiemman kirjallisuuden myötä syntyi käsitys siitä, että milleniaalisukupolven edustajat eivät pidä yhden organisaation tarjoamaa varmuutta työpaikasta merkittävänä arvona, vaan he arvostavat enemmän henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia ja niiden avulla saavutettua varmuutta työmarkkinoilla. Haastatteluissa saadut vastaukset tukivat tätä teoreettisessa viitekehyksessä muodostettua käsitystä.

Luontaiset työarvot liittyvät yksilön sisäiseen psykologiseen tyytyväisyyteen työhönsä. Luontaisia työarvoja voivat olla esimerkiksi työn mielenkiintoisuus, haastavuus, vaihtelevuus ja kehittymismahdollisuudet. (Lyons ym. 2010, 972.) Kuten jo ulkoisten työarvojen kohdalla todettiin, on milleniaaleille etenemismahdollisuuksia tärkeämpää se, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kehittymismahdollisuuksien merkitys milleniaalien keskuudessa nousi esiin niin kirjallisuudessa (Smith & Nichols 2015, 42) kuin haastatteluiden tuloksissakin. Haastatellut milleniaalit antoivat painoarvoa myös toiselle kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseelle luontaiselle arvolle, työn vaihtelevuudelle.

Hauwin ja Vosin (2010, 294) sekä Pöyriän ym. (2017a, 2) mukaan milleniaalisukupolvelle työn merkityksellisyys on esimerkiksi rahallista palkkiota merkittävämpi työarvo. Haastateltujen milleniaalien vastaukset tukivat tätä aiemman kirjallisuuden avulla muodostettua näkemystä. Työn merkityksellisyys luokitellaan muihin työarvoihin, joihin kuuluu myös muun muassa sosiaaliset suhteet sekä joustavuus ja työelämän ja vapaa-ajan tasapaino. Smithin ja Nicholisin (2015, 43) mukaan milleniaalit pitävät henkilökohtaista elämää ja joustavaa työtä tärkeämpänä kuin korkean profiilin ja palkan työtä. Tutkielman empiirisen osuuden ennakkolomakkeelta sekä haastatteluissa saaduissa vastauksissa joustavuuden ja vapaa-ajan merkitys korostui myös. Vastauksista kävi ilmi myös, että vallitseva koronaviruspandemia ja lisääntynyt etätyöskentely ovat kasvattaneet nuorten ammattilaisten odotuksia työn ja työskentelytapojen joustavuudesta.

Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että milleniaaleille erittäin tärkeää työpaikassa ovat sosiaaliset suhteet sekä erityisesti suhde lähiesihenkilöön. Kun haastatelluilta milleniaaleilta kysyttiin, mitkä asiat ovat heille tärkeimpiä työelämässä, nousivat sosiaaliset arvot esiin hyvin monissa vastauksissa. Sosiaaliin työarvoihin, jotka milleniaalit nimesivät tärkeimmiksi, lukeutuivat erityisesti suhde lähiesihenkilöön, mutta myös palautteenantokulttuuri sekä avoimuus. Kuviossa 12 on esitelty tämän tutkielman tulosten perusteella muodostettu näkemys milleniaalisukupolven työarvoista.



Kuvio 12 Milleniaalien työarvot

Kuvio 12 havainnollistaa vastauksia osaongelmaan 1a, eli siitä voidaan nähdä, mitä asioita milleniaalit odottavat työnantajaltaan ja työelämältä. Kuviossa 12 työarvot on järjestetty siten, että muut työarvot ovat ensimmäisenä ja niitä seuraa luontaiset ja ulkoiset työarvot. Järjestys perustuu luetun aiemman kirjallisuuden ja haastatteluiden tulosten perustella muodostettuun käsitykseen siitä, mikä milleniaalisukupolvelle on tärkeintä ja mitkä arvot saivat eniten huomiota kirjallisuudessa tai tulivat ensimmäisenä esiin haastateltavien vastauksissa. Muut työarvot ovat listauksessa ensimmäisenä myös siksi, että tästä kategoriasta nousi selkeästi eniten milleniaalisukupolvea kuvaavia arvoja. Tämä järjestys eroaa aiemmassa kirjallisuudessa esiintyneistä yleisistä työarvoihin liittyvistä teorioista, joissa toistuvasti ensimmäisenä oli mainittu ulkoiset työarvot, sitten luontaiset työarvot ja viimeisenä muut työarvot. Tämä perinteinen järjestys ei kuitenkaan kuvaa milleniaalisukupolven työarvoja parhaiten. Kuviossa 12 listattujen työarvojen perässä olevat plus- ja miinussymbolit kuvastavat milleniaalien suhtautumista tähän arvoon. Plussymboli (+) kuvastaa sitä, että tämän tutkimuksen mukaan milleniaalisukupolvelle tämä arvo on merkittävä, kun taas miinussymboli (-) kuvastaa sitä, että tämän tutkimuksen mukaan tämä arvo ei ole sukupolven keskuudessa merkittävä työarvo.

6.1.2 Milleniaalien odotukset hyvinvointietujen osalta

Tutkielman ensimmäisen osaongelman toinen osa käsitteli milleniaalisukupolven odotuksia, jotka kohdistuvat työnantajan tarjoamiin hyvinvointietuihin. Käsitystä milleniaalisukupolven suhteesta hyvinvointiin ja vielä tarkemmin hyvinvointietuihin oli vaikeaa muodostaa olemassaolevan kirjallisuuden perusteella, sillä aiempaa tieteellistä tutkimusta tästä aiheesta löytyi hyvin vähän. Tutkielman empiirisessä osuudessa kuitenkin tähän osaongelmaan etsittiin vastausta pyrkimällä muodostamaan käsitys siitä, mitä hyvinvointi merkitsee milleniaaleille ja siitä, millaisena he kokevat työnantajan roolin hyvinvoinnista huolehtimisessa. Jotta osaongelmaan saatiin tarkempi vastaus, pyrittiin haastatteluissa myös selvittämään, millaiset henkilöstöedut tukevat parhaiten milleniaalien hyvinvointia.

Haastatteluihin osallistuneiden milleniaalien vastausten sekä Grénmanin ym. (2019, 466) artikkelin perusteella voidaan todeta, että hyvinvointi on hyvin moniulotteinen ja kokonaisvaltainen käsite. Käsitystä siitä, että voitaisiin puhua erikseen esimerkiksi työhyvinvoinnista ja muusta hyvinvoinnista, voidaan pitää melko vanhanaikaisena. Milleniaalien hyvinvoinnin määritelmässä korostui jo työarvoissakin sukupolvea kuvannut ominaisuus, eli työelämän ja vapaa-ajan välinen tasapaino. Tämän lisäksi suurin osa

milleniaaleista määritteli henkisen hyvinvoinnin hyvin merkittäväksi osaksi kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tutkimukseen osallistuneet milleniaalit olivat yksimielisiä siitä, että on tärkeää, että työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista.

Haastateltujen milleniaalien vastaukset liittyen parhaiten hyvinvointia edistäviin henkilöstöetuihin eivät olleet yllättäviä, sillä ne liittyivät vahvasti aiemmin muodostettuun käsitykseen milleniaalien työarvoista sekä hyvinvoinnin määritelmästä. Parhaiten hyvinvointia edistävinä henkilöstöetuina koettiin työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen, joustavuuteen sekä henkiseen hyvinvointiin liittyvät edut. Näiden lisäksi tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että milleniaalit odottavat ja toivovat työnantajaltaan myös liikunta- ja kulttuurietuuksia, oman terveyden seuraamiseen liittyviä etuuksia, laajaa työterveydenhuoltoa sekä mahdollisuuksia käyttää työaika liikumiseen.

6.1.3 Työnantajien keinot rakentaa työnantajabrändiä

Tutkielman toisen osaongelman avulla pureuduttiin työnantajapuolen näkökulmaan. Toisenkin osaongelman oli jaettu kahteen kysymykseen, jotta ensin pystyttiin perehtymään työnantajabrändäyksen keinoihin ja sitten yhdistämään hyvinvointitekijät työnantajabrändäykseen. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä työnantajabrändäyksen prosessi perustettiin Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) kolmiosaiseen malliin, jonka osat ovat arvolupauksen muodostaminen, ulkoinen markkinointi sekä sisäinen markkinointi. Tämän tutkielman tarkoituksen kannalta prosessin merkittävimmät osat ovat ulkoinen ja sisäinen markkinointi, joiden tarkoitus on välittää arvolupausta ulkoisille ja sisäisille kohderyhmille. Tutkielman tarkoituksen mukaisesti erityistarkastelussa on milleniaalit työnhakijat, joten osaongelmaan 2a vastattiin tarkastelemalla tutkimukseen mukaan valikoitujen työnantajien edustajien vastauksia, jotka koskevat nuoriin työnhakijoihin kohdistettuja työnantajabrändäystoimenpiteitä.

Haastatteluvastauksissa eniten toistuneita toimenpiteitä, joita suositut suomalaiset työnantajat tekevät houkutellakseen parhaita mahdollisia nuoria työnhakijoita, olivat yhteistyö oppilaitosten ja opiskelijayhdistysten kanssa, kesätyö- ja harjoitteluohjelmat sekä rekrytointimessut. Osalla vastanneista organisaatiosta nuoret työnhakijat luonnehdittiin ennemmin pidemmän tähtäimen kohderyhmäksi, kuin jatkuvan työnantajabrändin markkinoinnin kohteeksi. Näillä pitkän tähtäimen toimenpiteillä pyrittiin luomaan nuorille muistijälkeä organisaatiosta jo varhaisessa vaiheessa, jotta he myöhemmin urallaan voivat muistaa organisaation potentiaalisena työnantajana. Niissä organisaatioissa, joissa nuoria pidettiin enemmän pitkän tähtäimen kohderyhmänä, taustalla oli ajatus siitä, että

organisaatio etsii yleensä ammatillisesti melko kokeneita työntekijöitä, joten vasta työelämään siirtyvät nuoret eivät ole täysin heidän kohderyhmäänsä. Toisena syynä esiin nousi organisaation halu luoda nuoriin muistijälki jo hyvin varhaisessa vaiheessa, jotta työelämään siirryttäessä he pystyvät muistamaan kyseisen työnantajan. Esimerkiksi Helsingin kaupungin nuorin työnantajabrändin kohderyhmä on kuudesluokkalaiset, joille pyritään näkymään monipuolisena työnantajana Yrityskylä-yhteistyön muodossa.

Haastatteluissa nousi esiin myös sellaisia työnantajabrändäyksen keinoja, jotka eivät olleet suunnattu ainoastaan nuorille työnhakijoille. Näillä keinoilla työnantaja pyrki yleisesti vakiinnuttamaan asemaansa houkuttelevana työnantajana. Haastatteluvastauksissa esiin nousseita työnantajabrändäyksen keinoja olivat muun muassa viestinnän, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon yhteinen organisoituminen työnantajabrändäystä varten sekä se, että annetaan merkittävää painoarvoa sille, että rekrytoitujen työntekijöiden kokemus organisaatiosta vastaa todellisuudessa ulospäin markkinoitua työnantajabrändiä.

Haastatteluihin valitut työnantajat olivat listattu vuonna 2020 Suomen 50 houkuttelevimman työnantajan joukkoon (YPAI 2020 1/3). Tästä voidaan tulkita, että nämä työnantajat tunnetaan nuorten työnhakijoiden keskuudessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös tunnetun kuluttajabrändin vaikutus työnantajabrändin tunnettavuuteen on huomattava. Nämä haastattelutulokset tukevat Ramplin (2014, 1486–1487) teoriaa siitä, että sellaisesta kuluttajabrändistä, jonka kuluttajat valitsevat ensisijaisesti mieluiten, on hyötyä, kun halutaan houkutella organisaatiolle sopivia työnhakijoita.

Molempien haastateltavien kohderyhmien vastauksissa liittyen työnantajasta muodostuvaan mielikuvaan ja työnantajabrändäykseen nousi esiin word of mouth. Työnantajien edustajat tiedostivat, että sisäisesti työntekijöiden tulee voida hyvin töissä, jotta he puhuvat työnantajastaan positiivisesti eteenpäin. Näin omien työntekijöiden verkostoista on mahdollista rekrytoida organisaatioon sopivia työntekijöitä. Nämä vastaukset tukevat hyvin Amblerin ja Barrowin (1996, 186) yksinkertaistettua mallia laadukkaan henkilöstön merkityksestä.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä ei oltu huomioitu sosiaalisen median merkitystä word of mouthin leviämislle ja sitä kautta työnantajabrändille. Milleniaalisukupolven edustajille sosiaalinen media ja teknologia ovat olleet saatavilla lähes koko heidän elämänsä ajan, ja sosiaalinen media nousi haastatteluissa esiin erittäin merkittävänä tiedonhakukanavana, kun halutaan tutustua potentiaaliseen työnantajaan. Myös työnantajien edustajien haastatteluissa nousi esiin sosiaalisen median voima. Yhdessä haastattelussa annettiin esimerkkinä työnantajan tarjoama tervetuliaispaketti,

joka odottaa uutta työntekijää ensimmäisenä päivänä työpisteellä. Työntekijän jakama kuva tällaisesta pienestä eleestä saattaa levitä sosiaalisessa mediassa ja vaikuttaa työnantajabrändiin huomattavasti enemmän kuin työnantajaorganisaation itse suunnittelema ja julkaisema mainos tai postaus.

6.1.4 Työnantajien käyttämät hyvinvointikeinot työnantajabrändäyksessä

Toisen osaongelman toinen osa käsitteli hyvinvointikeinoja osana työnantajabrändäystä. Teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin ensin muodostamaan käsitys henkilöstöeduista osana kokonaispalkitsemista, jonka jälkeen syvennettiin hyvinvointiin liittyviin henkilöstöetuihin. Amblerin ja Barrowin (1996, 187) perinteisen määritelmän mukaan työnantajabrändillä tarkoitetaan työllistymiseen liittyviä hyötyjä, jotka voidaan yhdistää työllistävään yritykseen. Tutkielman empiirisessä osuudessa pyrittiin löytämään niitä työllistäviin yrityksiin liittyviä hyötyjä, jotka liittyvät hyvinvointiin. Haastateltujen työnantajien edustajien vastauksista nousi esiin useita kymmeniä hyvinvointietuja, jotka on esitelty tarkemmin taulukossa 7.

Työnantajien edustajien vastauksissa toistuivat myös tietyt hyvinvointietujen valikoimaan liittyvät haasteet. Suurissa organisaatioissa haasteellista on uusien etujen lisääminen, sillä kun jokin tietty etu halutaan tarjota koko henkilöstölle, sen hinta organisaatiolle on hyvin kallis, vaikka yksittäisen työntekijän kustannukset olisivatkin pienet. Toisena haasteena vastauksissa nousi esiin etujen muodostama kokonaisuus. Useissa organisaatioissa etuvalikoima on muodostunut vuosien saatossa, eikä valikoimaa ole mietitty kokonaisuutena, jolloin osa eduista saattaa olla esimerkiksi kilpailevia keskenään. Keskenään kilpailevien etujen tarjoaminen johtaa siihen, että osaa organisaation etuvalikoimaan kuuluvista eduista hyödynnetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Kuten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, työnantajan tulisi keskittyä tarjoamaan sellaisia etuja, joista on hyötyä niin työntekijöille kuin organisaatiollekin ja jotka pystytään toteuttamaan suhteellisen kustannustehokkaasti (Kauhanen 2012, 203).

Merkittävänä erona aiemman kirjallisuuden ja tämän tutkielman tulosten välillä oli henkilöstöetujen määritelmät. Aiemmassa kirjallisuudessa henkilöstöedut määriteltiin työnantajan tarjoamiksi paketeiksi, ohjelmiksi ja liitännäispalveluiksi (Kauhanen 2012, 203; Holle & Hotz 2016, 5). Tämä määrittely viittaa henkilöstöetuihin hyvin konkreettisina ja rahanarvoisina. Tämän tutkielman tuloksissa niin milleniaalit kuin työnantajien edustajatkin näkivät henkilöstöedut monipuolisempana kokonaisuutena. Milleniaaleille tärkeitä etuja olivat muun muassa joustavuus sekä perhe- ja työelämän

yhteensovittaminen, joiden konkreettista arvoa esimerkiksi rahallisesti on hyvin vaikeaa osoittaa. Työnantajat taas kokivat hankalaksi muun muassa työterveyshuollon, kehittymismahdollisuuksien ja joustomahdollisuuksien luokittelun, sillä niiden voidaan nähdä kuuluvan henkilöstöetuihin, hyvään työnantajuuteen tai vain yleisesti HR-osaston tehtäviin.

6.1.5 Työnantajan rakentaman työnantajabrändin ja työnhakijoiden odotusten kohtaaminen hyvinvointitekkijöiden osalta

Tutkielman viimeiseen osaongelmaan pyrittiin vastaamaan vetämällä yhteen molempien kohderyhmien haastatteluissa nousseita tuloksia ja vertailemalla niitä keskenään. Kolmas osaongelma käsitteli sitä, miten työnantajan rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset kohtaavat hyvinvointitekkijöiden osalta. Kun verrataan haastatteluissa ilmenneitä milleniaalisukupolven toiveita hyvinvointieduista siihen, miten suositut työnantajat pyrkivät vaikuttamaan työnantajabrändiinsä hyvinvointitekkijöiden osalta, voidaan löytää merkittäviä yhtäläisyyksiä ja muutamia eroavaisuuksia. Taulukossa 8 on osoitettu ne yhtäläisyydet ja eroavaisuudet, jotka tämän tutkimuksen tuloksista voidaan löytää. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on listattu milleniaalisukupolven yleisimpiä odotuksia hyvinvointieduista ja oikeassa sarakkeessa taas on listattu niitä työnantajien tarjoamia hyvinvointietuja, jotka vastaavat samalla rivillä olevaan odotukseen. Taulukon lopussa on listattu milleniaalisukupolven odotuksia, joihin työnantajien tarjoamat edut eivät suoranaisesti vastanneet sekä työnantajien tarjoamia hyvinvointietuja, joita milleniaalisukupolven edustajat eivät tutkimustulosten perusteella odottaneet työnantajaltaan.

Taulukko 8 Yhteenveto milleniaalien odottamista ja työnantajien tarjoamista hyvinvointieduista

Milleniaalien odotukset	Työnantajien tarjoamat hyvinvointiedut (ks. taulukko 7)
Henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä edistävät edut	Mielenterveyspalvelut, virtuaalivalmennukset, hyvinvointiluennot, hyvinvointivalmennukset
Työssä jaksamista edistävät edut	Virtuaalivalmennukset, hyvinvointiluennot, hyvinvointivalmennukset, muut hyvinvointipalvelut, aktiivisuutta edistävät sovellukset, työmatkaliikunnan tukeminen
Joustavuus ja perhe- ja työelämän yhteensovitus	Erilaiset mahdollisuudet työajan järjestykseen
Liikunta- ja kulttuurietuus	Kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointietu, alennukset liikuntapaikoista, muut hyvinvointipalvelut
Oman terveyden seuraaminen	Terveysanalytiikka, aktiivisuutta edistävät sovellukset
Laajat työterveydenhuollon palvelut	Lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto, hyvinvointietuus (esim. ePassi)
Työajalla liikkuminen	-
-	Henkilöstöliikunta
-	Muut hyvinvointipalvelut

Taulukossa 8 on lueteltu milleniaalisukupolven edustajien vastauksissa esiin nousseita odotuksia hyvinvointieduista ja peilattu niitä taulukossa 7 esitettyihin työnantajien edustajien tarjoamiin hyvinvointietuihin. Taulukossa 7 ei mainittu erikseen joustavuutta ja perhe- ja työelämän yhteensovittamista eikä laajoja työterveydenhuollon palveluita, sillä työnantajien edustajat eivät luokitelleet niitä suoraan hyvinvointieduiksi. Kuitenkin suurin osa työnantajien edustajista toi joustavuuden sekä laajan työterveydenhuollon vastauksissa esiin, joten voidaan todeta, että työnantajat vastaavat tähän milleniaalien toiveeseen.

Lähes kaikkien milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa esiin nousi toive henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä sekä työssä jaksamista edistävästä

hyvinvointieduista. Tähän odotukseen työnantajat olivat reagoineet jo ennen koronavi-ruspandemiaa sekä sen myötä esimerkiksi laajentamalla työterveyshuollon palveluita mielenterveyspalveluihin sekä tarjoamalla erilaisia virtuaali- ja hyvinvointivalmennuk-sia. Perhe- ja työelämän yhteensovittamista ja työn joustavuutta edistäviä etuja työnanta-jat tarjoavat muun muassa erilaisin työajanjärjestelymahdollisuuksin sekä mahdollisuuk-silla etätöhyöhön.

Eroavaisuuksia odotuksissa ja tarjoomissa löytyi muutamia. Milleniaalisukupolven edustajien vastauksissa nousi esiin toiveet siitä, että työaika saisi käyttää liikkumiseen. Vaikka tutkimukseen osallistuneet työnantajat tarjosivat monenlaisia työn tauottamiseen ja työpäivän aikana aktivoitumiseen kannustavia etuja, ei yksikään työnantaja maininnut suoraan tätä milleniaalien toivomaa etua. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tau-lukossa 2 tästä oli kuitenkin esimerkki, mikä osoittaa, että joissain organisaatioissa, jotka eivät olleet mukana tässä tutkimuksessa, tämä etu on otettu käyttöön.

Useampi tutkimukseen osallistunut työnantaja tarjosi henkilöstöliikuntaa esimer-kiksi työpaikalla järjestettävän ryhmäliikunnan tai henkilöstökerhon tarjoamien lajikokei-luiden muodossa. Työnantajien edustajien mukaan useassa tapauksessa henkilöstökerhot olivat olleet olemassa jopa vuosikymmenten ajan. Milleniaalien vastauksissa kuitenkin nousi esiin, että he kokevat esimerkiksi työnantajan järjestämät lajikokeilut jossain mää-rin työajaksi. Milleniaalien vastauksissa korostui, että he haluavat itse valita, millaiseen liikuntaan he käyttävät tarjotun rahallisen tai ajallisen tuen. Vaikka tämän sukupolven edustajat pitivät tärkeänä, että työnantaja tukee hyvinvoinnin edistämistä, he haluavat itse voida päättää, miten ja milloin he tämän tuen hyödyntävät. Näin he pystyvät myös pitä-mään työn ja vapaa-ajan erillään toisistaan.

Tutkimustuloksissa esiin nousseet muut hyvinvointipalvelut, joita haastatteluihin osallistuneet työnantajat tarjoavat, olivat muun muassa työpaikalla järjestetty hieronta, hie-rontatuolit ja kampaamopalvelut. Milleniaalisukupolven edustajien työnantajiin kohdis-tuvissa odotuksissa esiin nousi hierontapalvelut, kun he pohtivat työssä jaksamista edis-täviä hyvinvointietuja. Kuitenkaan fyysiseen olemukseen liittyviä henkilöstöetuja, eli esi-merkiksi kampaamopalveluita, milleniaalisukupolven edustajien odotuksissa ei käynyt ilmi.

6.2 Suositukset liikkeenjohdolle

Tämän tutkielman tulokset tarjoavat monia suosituksia käytännön liikkeenjohdolle ja eri-tyisesti työntekijöiden hyvinvoinnista vastaaville toimijoille. Tutkielman empiirisessä

osuudessa pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia työnantajien tarjoamien hyvinvointietujen ja milleniaalien työnhakijoiden odotuksien väliltä. On tärkeää, että yritykset huomioivat milleniaalit merkittävänä työnantajabrändäyksen kohderyhmänä, sillä tällä hetkellä jo yli kolmasosa maailman työikäisestä väestöstä kuuluu tähän sukupolveen (Manpower Group 2016, 3).

Aiemman kirjallisuuden sekä tutkielman empiirisen osuuden perusteella luotiin käsitys milleniaalisukupolvelle merkittävimmistä työarvoista. Jotta työnantajat voivat houkutella ja sitouttaa parhaita osaajia tämän sukupolven edustajista, tulee heille tarjota näitä työarvoja vastaava työpaikka. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan milleniaaleille merkittävimpiä työarvoja ovat muista työarvoista työn merkityksellisyys, hyvä suhde esihenkilöön, työn joustavuus ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia etätyöskentelyyn ja uudenlaisiin työajanjärjestelyihin organisaatiot voivat houkutella sekä sitouttaa milleniaaleja työnhakijoita. Työajanjärjestelyissä esimerkiksi erilaiset kokeilut, kuten nelipäiväinen työviikko tai kuusituntinen työpäivä, ovat potentiaalisia ratkaisuja vastineeksi tälle milleniaalien työarvolle. Tällaiset työnantajan tarjoamat mahdollisuudet voidaan luokitella hyvinvointia edistäväksi henkilöstöeduksi.

Luontaisista työarvoista tuloksissa nousi esiin erityisesti työn vaihtelevuus ja kehittymismahdollisuudet. Milleniaalisukupolven edustajat eivät ole yhtä kiinnostuneita organisaation sisällä etenemisestä kuin esimerkiksi vanhempien sukupolvien edustajat, vaan he tavoittelevat nimenomaan henkilökohtaista kehittymistä. Henkilökohtainen kehittyminen ammatillisesti takaa nuorille ammattilaisille sen, että he pystyvät pysymään houkuttelevina työnhakijoina työmarkkinoilla. Tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia ja omaa osaamista edistäviä palveluita henkilöstölleen organisaatiot pystyvät houkuttelemaan parhaita mahdollisia työnhakijoita. Tällaisia osaamista edistäviä etuja voivat olla esimerkiksi erilaiset yrityksen sisäiset mentorointiohjelmat, osaamisen jakamiseen kannustaminen sekä erilaiset ammatilliset koulutukset.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ulkoisista työarvoista milleniaalisukupolvelle merkittäviä ovat rahallinen palkkio ja henkilöstöedut osana kokonaispalkitsemista. Henkilöstöedut ovat merkittävä osa kokonaispalkitsemista, mutta liikkeenjohdon kannalta on merkittävää, että organisaatioissa mietitään henkilöstöetujen muodostamaa kokonaisuutta. Työnantajan tulee ymmärtää, minkälaiset edut henkilöstö kokee arvokkaimpina ja mitä etuja hyödynnetään eniten. Eduista on mahdollista kerätä palautetta esimerkiksi henkilöstökyselyiden tai palautekeskusteluiden kautta.

Milleniaalisukupolven edustajien haastatteluissa sosiaalisen median merkitys korostui keinona hankkia tietoa potentiaalisesta työnantajasta. Sosiaalisesta mediasta halutaan muun muassa löytää organisaation työntekijöitä ja heidän jakamiaan kokemuksia. Vastaavasti työnantajien edustajat nostivat esiin omien työntekijöiden levittämän word of mouthin merkityksen esimerkiksi parhaiden osaajien löytämisessä. Liikkeenjohdollisesti työntekijöitä voidaan kannustaa levittämään positiivista word of mouthia esimerkiksi erilaisten sosiaalisen median haasteiden tai kampanjoiden avulla. Toinen keino on rahallinen rekrytointipalkkio, eli organisaation työntekijä saa rahallisen korvauksen, kun hänen suosittelemansa henkilö rekrytoidaan yritykseen.

Liikkeenjohdon kannalta merkittävä tulos on myös se, että sekä milleniaalisukupolven että työnantajien edustajat totesivat, että hyvinvointieduista viestiminen on parempi keino työnhakijoiden sitouttamiseen kuin houkutteluun. Milleniaalisukupolven edustajat totesivat, että he haluavat kuulla hyvinvointieduista viimeistään työhaastattelussa, ja vastaavasti työnantajien edustajat ilmaisivat, että he haluavat viestiä näistä mieluummin rekrytointiprosessin myöhemmässä vaiheessa. Jotta parhaat työnhakijat haluavat valita työnantajan siinä vaiheessa, kun työnantaja on valmis tarjoamaan hakijalle töitä, on monipuoliset edut hyvä keino vakuuttaa hakija.

Tätä tutkimusta varten haastatellut milleniaalisukupolven edustajat olivat yksimielisiä siitä, että työnantajalla on merkittävä rooli hyvinvoinnista huolehtimisesta. Liikkeenjohdon kannalta tämä on merkittävä tulos, sillä siitä voidaan tulkita, että nykyään ei riitä se, että työnantaja huolehtii ainoastaan työpäivän aikana hyvinvointiin liittyvistä seikoista. Nykyään hyvinvointi ymmärretään kokonaisvaltaisenä käsitteenä, eikä työhyvinvointia voida irrottaa erilliseksi osuudeksi muusta hyvinvoinnista. Tukemalla työntekijöiden hyvinvointia kaikilla elämän osa-alueilla, joita Grénmanin ym. (2019, 463) mukaan ovat liikunta, unen saanti, terveellinen ruokavalio, fyysinen olemus, vireys, stressin hallinta ja sairauksien oireisiin reagoiminen, organisaatiot voivat tehdä työnantajabrändistään houkuttelevamman.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tarkoituksena ei ole luoda yleistettävissä olevia totuuksia. Yleistettävyyden sijaan tämän työ pyrki lisäämään ymmärrystä milleniaalisukupolven odotuksista työnantajia kohtaan hyvinvointietujen osalta. Tässä tutkielmassa haastateltavien määrät olivat pieniä, joten yleistyksiä ei senkään puolesta voida tehdä. Milleniaalisukupolven edustajia tutkimukseen osallistui kymmenen, joista kaikki

olivat korkeasti koulutettuja, mikä teki kohderyhmästä melko homogeenisen. Vaikka haastatteluissa saadut vastaukset syvensivät aiheeseen liittyvää ymmärrystä ja tukivat teoreettisessa viitekehyksen näkemyksiä, ei pienellä otannalla ($N=10$) saatuja tuloksia voida yleistää vastaamaan sukupolven suhtautumista hyvinvointietuihin yleisesti.

Milleniaalisukupolven edustajien korkeakoulutautuneisuus vastasi kuitenkin tämän tutkimuksen tarkoitusta ja toisen osapuolen kohderyhmää hyvin, sillä tässä tutkielmassa pyrittiin keskittymään tietotyötä tekeviin organisaatioihin sekä työnhakijoihin. Lisäksi kaikki työnantajat, jotka osallistuivat tutkimukseen, olivat Academic Workin (YPAI 1/3 2020) houkuttelevimpien työnantajien listalta. Tämän listaus perustui korkeakoulutetuille nuorille ammattilaisille teetettyyn kyselytutkimukseen.

Tutkimukselle muodosti rajoituksia myös tarkastelun kohteena olleiden hyvinvointietujen käsite, joka ei ole yksiselitteinen. Kuten molempien haastateltujen kohderyhmien vastauksista kävi ilmi, hyvinvointiedut ja henkilöstöedut voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin. Mikäli esimerkiksi joku tutkimukseen osallistuneista työnantajien edustajista ei pitänyt joustavuutta erityisenä etuna, vaan ennemmin itsestään selvänä ominaisuutena työpaikassaan, ei tämä aihe välttämättä noussut esiin hänen vastauksissaan. Hyvinvointietujen käsitteen määritelmä ja erilaisten hyvinvointietujen luokittelut ovatkin potentiaalisia aiheita jatkotutkimukselle.

Tätä tutkielmaa laadittaessa heräsi useita muitakin ideoita jatkotutkimukselle. Merkittävänä huomiona nousi se, että milleniaalien suhtautumista hyvinvointiin on tutkittu erittäin rajallisesti. Tässä on siis selkeä tutkimusaukko tulevaisuuden akateemiselle tutkimukselle. Jotta hyvinvointieduista voitaisiin tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä, tulisi toteuttaa tämän tutkimuksen tarkoitusta vastaava kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin olisi mahdollista toteuttaa tutkimus esimerkiksi kaikille Academic Workin (YPAI 1/3 2020) listauksen mukaisille viidellekymmenelle houkuttelevimmalle työnantajalle. Näin olisi mahdollista selvittää, minkälaisia hyvinvointietuja kaikki nämä parhaiten nuorten ammattilaisten näkökulmasta houkuttelevimmat työnantajat tarjoavat.

Tämän tutkielman tuloksena syntyi myös kattavia listauksia erilaisista henkilöstö- ja hyvinvointieduista. Näiden valmiiden listausten avulla voitaisiin tehdä työnantajien kanalta merkittävää tutkimusta siitä, mitkä näistä eduista henkilöstö todellisuudessa kokee itselleen merkittävinä. Mielenkiintoista olisi myös tehdä vertailua toimialoittain sekä tarjotuista että toivotuista hyvinvointieduista.

Sekä milleniaalisukupolven että työnantajien edustajien vastauksissa keskeisenä ja toistuvana hyvinvoinnin ja henkilöstöetujen teemana nousi esiin henkinen hyvinvointi,

mielenterveys ja niihin liittyvät edut. Henkistä hyvinvointia edistävät henkilöstöedut ja keinot, joilla työnantaja voi edistää työntekijöidensä mielenterveyttä ovat teemoja, joista löytyy runsaasti aiheita tulevaisuuden tutkimukselle.

Näiden jatkotutkimusehdotusten lisäksi olisi mielenkiintoista toteuttaa tätä tutkimusta vastaava tutkimus Z-sukupolven edustajille, jotka ovat milleniaaleista seuraava sukupolvi. Z-sukupolven edustajat ovat seuraava työelämään siirtyvä sukupolvi, joten sekä akateemisen tutkimuksen että liikkeenjohdon kannalta olisi merkittävää selvittää jo ennen tämän sukupolven siirtymistä osaksi työikäistä väestöä, minkälaisia odotuksia heillä on työnantajilleen.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli perehtyä siihen, miten työnantajien rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset työnantajaa kohtaan kohtaavat. Erityistarkastelussa tässä tutkielmassa olivat hyvinvointiedut, joita milleniaalisukupolven kuuluvat työnhakijat odottavat työnantajilta ja joita työnantajat tarjoavat osana työnantajanbrändin rakennusprosessiaan. Aihe oli ajankohtainen ja merkittävä, sillä milleniaalit muodostavat merkittävän osan työikäisestä väestöstä ja työnantajien on tärkeää ymmärtää tämän nuoren sukupolven odotuksia ja arvomaailmaa voidakseen houkutella ja sitouttaa heitä organisaatioonsa. Hyvinvointietujen näkökulma oli perusteltu, sillä nykyään työnantajalla nähdään olevan merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisessa ja hyvinvointia edistäviä henkilöstöetujen arvostus on tutkitusti nousussa. Näitä teemoja oli tutkittu aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa hyvin vähän, mikä loi selkeän tutkimusaukon, jota tällä tutkielmalla pyrittiin täyttämään. Tutkielman tarkoitukseen vastattiin seuraavien osaongelmien avulla:

1. a) Mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan?
b) Millaisia hyvinvointietuja milleniaalit odottavat työnantajaltaan?
2. a) Millä keinoin työnantajat rakentavat työnantajabrändiään?
b) Minkälaisia hyvinvointikeinoja työnantajat käyttävät työnantajabrändäykseen?
3. Miten työnantajan rakentama työnantajabrändi ja työnhakijoiden odotukset kohtaavat hyvinvointitehtävien osalta?

Tutkielman teoreettinen viitekehys luotiin kahden ensimmäisen pääluvun avulla. Ensimmäisessä pääluvussa muodostettiin aiemman kirjallisuuden pohjalta käsitys siitä, mitä milleniaalit odottavat työnantajaltaan sekä minkälaisia odotuksia heillä on hyvinvointietujen suhteen. Käsitys milleniaalien odotuksista työnantajaa kohtaan muodostettiin työarvoihin perustuvien aiempien teorioiden pohjalta. Työarvot voidaan jakaa ulkoisiin, luontaisiin ja muihin työarvoihin.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kaksivaiheisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin ensin milleniaalisukupolven edustajia ja sitten nuorten ammattilaisten näkökulmasta houkuttelevien suomalaisten työnantajien edustajia. Milleniaalisukupolven edustajien haastatteluiden tulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella muodostettiin

käsitys milleniaalien työarvoista, mikä oli yksi tutkielman merkittävimmistä tuloksista. Tutkimuksen tulosten perusteella milleniaalisukupolvelle merkittävimpiä työarvoja ovat muut työarvot, kuten työn merkityksellisyys, joustavuus, sosiaaliset arvot ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Milleniaalisukupolvelle ominaisia luontaisia työarvoja ovat kehittymismahdollisuudet ja työn vaihtelevuus. Ulkoisista työarvoista milleniaaleille merkityksellisiä ovat henkilöstöedut osana kokonaispalkitsemista sekä rahallinen palkitseminen. Milleniaalisukupolvi näkee kuitenkin rahallisen palkitsemisen tärkeänä vain tiettyyn rajaan asti, eikä se noussut kaikkein merkittävimpien työarvojen joukkoon.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä muodostettiin käsitys työnantajabrändäysprosessista Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) kolmiosaiseen mallin avulla. Tässä kolmiosaisessa mallissa työnantajabrändäys jaetaan arvolupauksen muodostamiseen, ulkoiseen markkinointiin ja sisäiseen markkinointiin. Tutkielman tarkoituksen ja rajausten kannalta merkityksellistä oli tarkastella empiirisessä tutkimuksessa työnantajien edustajien työnantajabrändäysprosessin ulkoisen markkinoinnin keinoja, jotka ovat kohdistettu nuorille potentiaalisille työnhakijoille. Tulokset osoittivat, että yleisimpiä nuoriin kohdistettuja työnantajabrändäyksen toimenpiteitä olivat oppilaitos- ja opiskelijajärjestöyhteistyö, kesätyö- ja harjoitteluohjelmat, rekrytointimessuille osallistuminen ja muistijäljen luominen nuoriin jo varhaisessa vaiheessa. Muita työnantajabrändäyksen keinoja, jotka nousivat keskeisinä esiin tuloksissa, olivat sisäisen työntekijäkokemuksen kehittäminen, tunnetun kuluttajabrändin tuomat hyödyt sekä word of mouth.

Tämän tutkielman keskeisimmät tulokset liittyvät hyvinvointietuihin. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä muodostettiin käsitys henkilöstöeduista osana kokonaispalkitsemista sekä hyvinvoinnista hyvin moniulotteisena ja kokonaisvaltaisena käsitteenä. Tutkielman empiirisessä osuudessa haastateltujen työnantajien edustajien vastauksen perusteella voitiin muodostaa käsitys siitä, minkälaisia hyvinvointietuja työnantajat tarjoavat. Haastatteluissa esiin nousseita hyvinvointietuja olivat virtuaalivalmennukset, hyvinvointiluennot, hyvinvointivalmennukset, kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointietu, mielenterveyspalvelut, terveysanalytiikka, aktiivisuutta edistävät sovellukset, henkilöstöliikunta, alennukset liikuntapaikoista, työmatkaliikunnan tukeminen sekä muut hyvinvointipalvelut.

Tutkielman tarkoituksen kannalta merkittävimmät tulokset liittyivät milleniaalisukupolven odotusten sekä työnantajien tarjoamien hyvinvointietujen yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin. Tutkimustulokset osoittivat, että useimpiin milleniaalisukupolven odotuksiin työnantajat vastaavat tarjoamallaan hyvinvointieduilla. Eniten milleniaalisukupolven

odotuksissa nousivat esiin toiveet henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä edistävästä eduista, työssä jaksamista edistävästä eduista sekä joustavuudesta ja työ- ja perhe-elämän yhteen sovittamisesta. Näihin odotuksiin työnantajat vastaavat muun muassa tarjoamalla mielenterveyspalveluita, virtuaalivalmennuksia ja erilaisia työajanjärjestelymahdollisuuksia.

Työnantajien tarjoomien ja milleniaalien odotusten väliltä löytyi myös eroavaisuuksia. Milleniaalit toivoivat mahdollisuuksia käyttää työaikaan liikkumiseen, mikä ei kuulunut tutkimukseen osallistuneiden työnantajien etuvalikoimaan. Toisaalta taas työnantajat tarjosivat henkilöstöliikuntaa sekä esimerkiksi kampaamopalveluita, jotka olivat sellaisia etuja, joita milleniaalien keskuudessa ei huomioitu erityisesti.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Bender, M. – Contacos-Sawyer, J. – Thomas, B. (2013) Benefits Strategies for Attracting and Retaining Employees. *Competition Forum*, Vol. 11 (2), 165–168.
- Bontrager, F. – Marshall, K. P. (2020) Wellness marketing in the corporate context. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 14 (2), 273–288.
- Cooman, R., de – Dries, N. (2012) Attracting Generation Y: How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium. *The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities*, Edward Elgar Publishing, 42–63.
- Deadrick, D. L. – Gibson, P. A. (2007) An examination of the research–practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, Vol. 17, 131–139.
- Deloitte (2019) The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted” <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>>, haettu 6.10.2020.
- Deloitte (2020) Human Capital Trends 2020. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2020? <<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>>, haettu 1.2.2021.
- Duda, J. (2014) The Requirements of University Students in the Employee Benefits by a Prospective Employer. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, 130–137.
- Dulebohn, J. H. – Molloy, J. C. – Pichler, S. M. – Murray, B. (2009) Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (2), 86–103.

- ePassi Hyvinvointi (2020) <<https://www.epassi.fi/fi/epassi-tyohyvinvointi?hsCtaTracking=2931a61c-9219-4473-aa8f-16fb2b633df9%7C28f88ba7-6438-4cad-af98-7d43425ef72f>>, haettu 1.2.2021.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Grénman, M. – Hakala, U. – Mueller, B. (2019) Wellness branding: insight into how American and Finnish consumers use wellness as a means of self-branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 28 (4), 462–474.
- Gummesson, E. (2005) Qualitative research in marketing. Road map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (3), 309–327.
- Gursoy, D. – Chi, C. G. – Karadag, E. (2013) Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32 (1), 40–48.
- Hakonen, N. – Hakonen, A. – Hulkko-Nyman, K. – Ylikorkala, A. (2014) *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Hauw, S., de – Vos, A., de (2010) Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25 (2), 293–302.
- Healthcare Leadership Review (2019) Traditional wellness benefits may be best bet for employers. Vol. 38 (9), 17.
- Helsingin Sanomat 2.6.2013, Marimekon ravintolasta saa aamupuuronkin. <<https://www.hs.fi/ura/art-2000002642785.html>>, haettu 8.12.2020.
- Helsingin Sanomat 29.2.2020, Ei enää perjantaita töissä – Näin mainostoimisto yrittää siirtyä nelipäiväiseen työviikkoon. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000006423272.html>>, haettu 16.11.2020.
- Helsingin Sanomat 27.9.2020, Kaksi yritystä aikoo edelleen kokeilla lyhyempää työaika, vaikka korona sotki suunnitelmat. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000006649822.html>>, haettu 16.11.2020.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2017) *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Tammi, Helsinki.
- Hoole, C. – Hotz, G. (2016) The impact of total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 42 (1), 1–14.
- Johnson, M. – Roberts, P. (2006) Rules of Attraction. Recruit and retain the best staff with employer branding. *Marketing Health Services*, Vol. 26 (1), 38–40.
- Kaifi, B. A. – Wageeh, N. A. – Khanfar, N. M. – Maryam, M. K. (2012) A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 (24), 88–93.
- Kauhanen, J. (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.–11. painos. Alma Talent, Espoo.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 1–22.
- Kempas, K. (2020) Smartum antoi työntekijöilleen luvan käyttää 3 tuntia työaika viikossa liikuntaan ja kulttuuriin – näin se vaikutti sairauspoissaoloihin ja tulokseen. Markkinointi & Mainonta. <<https://www.marmai.fi/uutiset/smartum-antoi-tyontekijoiilleen-luvan-kayttaa-3-tuntia-tyoaikaa-viikossa-liikuntaan-ja-kulttuuriin-nain-se-vaikutti-sairauspoissaoloihin-ja-tulokseen/dd94ece2-3e90-4869-a7bf-f56b09ae5385>>, haettu 16.11.2020.
- Kuron, L. K. J. – Lyons, S. T. – Schweitzer, L. – Ng, E. S. W. (2015) Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, Vol. 44 (6), 991–1009.
- Luoma, K. – Troberg, E. – Kaajas, S. – Nordlund, H. (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Lyons, S. T. – Higgins, C. A. – Duxbury, L. (2010) Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 (7), 969–1002.
- Lyons, S. T. – Schweitzer, L. – Ng, E. S. W. – Kuron, L. (2012) Comparing apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, Vol. 17 (4), 333–357.

- Lyons, S. T. – Schweitzer, L. – Ng. E. S. W. (2015) How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 (1), 8–21.
- LähiTapiola 18.3.2021 Näitä työnantajan tarjoamia etuja suomalaiset arvostavat – eroavaisuuksia eri-ikäisten välillä. <<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509570330413>>, haettu 21.3.2021.
- Mahesh, R. – Suresh, B. H. (2019) Employer Branding as an HR Tool for Talent Management – An Overview. *International Journal of Management Studies*, Vol. 6 (1), 74–80.
- Manpower Group (2016) Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts. <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES>, haettu 7.10.2020.
- Marimekkolaiseksi (2020) Marimekko työpaikkana <<https://company.marimekko.com/fi/marimekkolaiseksi/marimekko-tyopaikkana/>>, haettu 8.12.2020.
- Mattinen, K. (2019) *Henkilökuntaedut käytännönläheisesti*. 4. painos. Meedia Zone OÜ, Viro.
- Miles, S. J. – McCamey, R. (2018) The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, Vol. 61 (5), 755–764.
- Mosley, R. (2009) Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore. *Shoulders of Giants*. <<https://www.scribd.com/document/220691312/Richard-Mosley-EArticle>>, haettu 8.7.2020.
- Mosley, R. (2014) *Employer Brand Management: Practical Lessons from World's Leading Employers*. John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- MTV3 14.1.2020, SOK säästi puoli miljoonaa euroa tarjoamalla työntekijöille mahdollisuutta päästä terapiaan kahden viikon sisällä – EK:n asiantuntijalääkäri: Mallin pitäisi ehdottomasti levitä. <<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/sok-saasti-puoli-miljoonaa-euroa-tarjoamalla-tyontekijoille-mahdollisuutta-paasta-terapiaan-kahden-viikon-sisalla-ek-n-asiantuntijalaakari-mallin-pitaisi-ehdottomasti-levita/7686812#gs.udlj1z>>, haettu 23.11.2020.

- Mudge-Riley, M. – McCarthy, M. – Persichetti, T. (2013) Incorporating Wellness Into Employee Benefit Strategies – Why It Makes Sense. *Benefits Quarterly*, Vol. 29 (4), 30–34.
- Ng, E. S. W. – McGinnis Johnson, J. (2015) *Millenials: Who are they, how they are different, and why should we care? The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities*, Edward Elgar Publishing, 121–137.
- Ng, E. S. W. – Schweitzer, L. – Lyons, S. T. (2018) *Generational Career Shifts: How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials View Work*. Emerald Publishing Limited, United Kingdom.
- Pöyriä, P. – Ojala, S. – Saari, T. – Järvinen K. (2017a) The Millenial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Open*, Vol. 7 (1), 1–14.
- Pöyriä, P. – Ojala, S. – Saari, T. – Järvinen K. (2017b) Nuoret työelämässä. Teoksessa: *Työelämän myytit ja todellisuus*, toim. Pasi Pöyriä, 81–99. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Rampl, L. V. (2014) How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, Vol. 30 (13–14), 1486–1504.
- Ronda, L. – Valor, C. – Abril, C. (2018) Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 27 (5), 573–596.
- Rantamäki, T. – Kauhanen, J. – Kolari, A. (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. WSOY, Juva.
- Slavkovic, M. – Pavlovic, G. – Simic, M. (2018) Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski Horizonti*, Vol. 20 (2), 125–137.
- Smith, T. J. – Nichols, T. (2015) Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, Vol. 15 (1), 39–47.
- SOK 22.1.2020, Mielenterveystyöllä S-ryhmässä poikkeuksellisen lupaavia tuloksia – ”Työnantajilta vaaditaan kokonaisvaltaista otetta ja tabujen purkua”. <<https://s-ryhma.fi/uutinen/mielenterveystyolla-s-ryhmassa-poikkeuksellisen-lu/xfvmPCDK8vrwn4SxYmCWv>>, haettu 23.11.2020.
- Sullivan, J. (2004) The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ERE Recruiting Intelligence. <<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>>, haettu 22.3.2020.

- Sullivan, S. (1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), 457–484.
- Tali, K. (2017) Who Gets and Who Gives Employer-Provided Benefits? Evidence from Matched Employer-Employee Data. *Social Forces*, Vol. 96 (1), 31–64.
- Thompson, C. – Gregory, J. B. (2012) Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 15 (4), 237–246.
- Twenge, J. M. – Campbell, S. M. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), 862–877.
- Twenge, J. M. – Campbell, S. M. – Hoffman, B. J. – Lance, C. E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36 (5), 1117–1142.
- Työterveyshuoltolaki. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#a1383-2001>>, haettu 23.11.2020.
- Työterveyslaitos (2020a) Stressi ja työuupumus. <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>>, haettu 24.11.2020.
- Työterveyslaitos (2020b) Elintavat ja hyvinvointi. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>>, haettu 1.2.2021.
- Työterveyslaitos (2020c) Uni ja palautuminen. <<https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>>, haettu 1.2.2021.
- Työterveyslaitos (2020d) Joustava työaika. <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>>, haettu 1.2.2021.
- Työterveyslaitos (2020e) Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/?_ga=2.164345402.401700915.1613931208-823809133.1613736670>, haettu 15.2.2021.
- Vepsäläinen lanseeraa työsuhteunen (2019) Kauppalehti Gaala. <<https://option-gaala.kauppalehti.fi/vepsalainen/vepsalainen-lanseeraa-tyosuhteunen>>, haettu 16.11.2020.
- Yle 22.1.2020 Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. <<https://yle.fi/uutiset/3-11158277>>, haettu 23.11.2020.

YPAI 1/3 (2020) Young Professional Attraction Index 2020, 1/3. Academic Work. <
[https://online.flow-
paper.com/77270776/YPAI2020FISuomenhoukuttelevimmattyonantajat/docs/Y
PAI_2020_FI_Suomen_houkuttelevimmat_tyonantajat.pdf](https://online.flow-paper.com/77270776/YPAI2020FISuomenhoukuttelevimmattyonantajat/docs/YPAI_2020_FI_Suomen_houkuttelevimmat_tyonantajat.pdf)>, haettu 29.9.2020.

YPAI 3/3 (2020) Young Professional Attraction Index 2020, 3/3. Academic Work. <
[https://online.flow-
paper.com/77270776/YPAI2020FIMitentullahoukuttelevaksityonantajaksi/docs/
YPAI_2020_FI_Miten_tulla_houkuttelevaksi_tyonantajaksi.pdf](https://online.flow-paper.com/77270776/YPAI2020FIMitentullahoukuttelevaksityonantajaksi/docs/YPAI_2020_FI_Miten_tulla_houkuttelevaksi_tyonantajaksi.pdf)>, haettu
29.9.2020.

LIITTEET

Liite 1 Ennakkolomake milleniaalisukupolven edustajille

Moi ja mahtavaa, että osallistut graduhaastatteluuni! Haastattelun teemoina ovat odotukset mahdolliselle työnantajalle, henkilöstöedut ja hyvinvointi. Tämä ennakkolomake sisältää perustietokysymyksiä ja muutaman "lämmittelykysymyksen" teemoihin liittyen. Lomakkeen täyttäminen vie max. 5 min. Vastaukset käsitellään anonyymeinä ja vain al-lekirjoittanut näkee ne.

Kiitos jo tässä vaiheessa avustasi!

-Meeri

Perustiedot:

Syntymävuosi*:

Sukupuoli: Nainen / Mies / Muu / En halua kertoa

Oletko opiskelija?*: Kyllä / Ei

Oletko töissä jossain tällä hetkellä?*: Kyllä / Ei

Haetko töitä tällä hetkellä?*: Kyllä / Ei

Minkä alan töitä haet/teet?

Teemakysymykset:

Seuraavat kohdat sivuavat tulevan haastattelun teemoja. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Minulle työstä tarjottavalla palkkiolla on suuri merkitys työpaikan valinnassa. (*Ulkoiset arvot*)

Mielestäni henkilöstöedut ovat merkittävä osa kokonaispalkitsemista. (*Ulkoiset arvot*)

Työskentelen mieluusti saman työnantajan leivissä mahdollisimman pitkään. (*Ulkoiset arvot/Luontaiset arvot*)

Minulle vapaa-aika on arvokkaampaa kuin työhön käytetty aika. (*Muut arvot*)

Mielestäni on tärkeää, että työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista.

Mihin näistä elämän osa-alueista liittyviä etuja toivoisit työantajasi tarjoavan (valitse 2):

Liikunta

Hyvä uni

Terveellinen ruokavalio

Fyysisestä olemuksesta huolehtiminen

Vireyden ylläpito

Stressin hallinta

Sairauksien oireisiin reagointi ja niiden ennaltaehkäisy

Liite 2 Milleniaalisukupolven edustajien haastattelurunko

Teema : Milleniaalien työarvot

- Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työelämässä? (*Lyons ym. 2010, 971*)
- Mihin asioihin kiinnität huomiota potentiaalisessa työnantajassa töitä hakiessasi?

Teema : Henkilöstöedut & hyvinvointi

- Mitä on mielestäsi hyvinvointi?
- Saatko nykyiseltä työnantajaltasi tai oletko joskus saanut jotain henkilöstöetuja, jotka ovat edistäneet hyvinvointiasi?
- Minkälaiset henkilöstöedut koet itsellesi arvokkaimpina?
- Minkälaiset edut edistävät mielestäsi parhaiten hyvinvointiasi työntekijänä?
- Koetko, että on tärkeää, että potentiaalinen työnantaja viestii työnhakijoille tarjoamistaan eduista?
- Vaikuttaako etätyö työnantajalle kohdistuviin odotuksiin hyvinvoinnista huolehtimisesta ja tarjottavien etujen valikoimasta?

Liite 3 Työnantajien edustajien haastaattelurunko

Teema: Työnantajabrändi

- Mitä asioita pidätte tärkeimpinä työpaikassanne ja työpaikkakulttuurissanne?
- Minkälaisia toimenpiteitä teillä tehdään menestyneen työnantajabrändin eteen?
- Oletteko kohdistaneet työnantajabrändäykseen liittyviä toimintojanne erityisesti nuorille työnhakijoille?

Teema: Henkilöstöedut & hyvinvointi

- Minkälaisia etuja tarjoatte henkilöstölle?
- Miten juuri nämä edut ovat valikoituneet yrityksellenne?
- Oletteko saaneet palautetta tarjoamistanne eduista?
- Pyrittekö erottautumaan potentiaalisena työnantajana valitsemienne etujen avulla?
- Viestittekö tarjoamistanne eduista sisäisesti henkilöstölle sekä ulkoisesti potentiaalisille työnhakijoille?
- Pyritäänkö yrityksessänne keskittymään johonkin tiettyyn hyvinvoinnin ulottuvuuteen? (*Grénman ym. 2019, 463*) Tarjoatteko juuri tähän ulottuvuuteen liittyviä etuja?
- Onko tarjoamiinne etuihin tullut muutoksia lisääntyneen etätyön ja koronapandemiatilanteen myötä?